

Geschützte Werte in Verhandlungen und der Mediation

Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät
der Universität Zürich

vorgelegt von
Bettina Ryf
von Attiswil / BE

Angenommen im Frühjahrssemester 2010
auf Antrag von Frau Prof. Dr. Carmen Tanner
und Herrn Prof. Dr. Heinz Gutscher

Speich Druck, Zürich, 2010

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1

Einleitung	1
Empirisch-deskriptive Werteforschung	2
Das Phänomen der Geschützten Werte	5
 Soziale Konflikte	8
Interessen- und Wertkonflikte	9
 Formen der Konfliktlösung	11
Verhandlungen und Mediation	12
Verhandlungspsychologie als Forschungsgebiet	15
Historischer Abriss der Verhandlungsforschung	16
Neuere Forschungsströmungen: normative und deskriptive Ansätze	18
Motivationale und strategische Aspekte des Verhandlungsverhaltens	19
Kognitive Aspekte des Verhandlungsverhaltens	23
 Wertkonflikte und ihr Einfluss auf Verhandlungsprozesse	25
Geschützte Werte und ihre Rolle in Verhandlungen	26
 Fazit und zentrale Hypothesen	29
Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen	29
Zentrale Hypothesen	31
Methodische Umsetzung	35
Überblick über die folgenden Kapitel	37
Literatur	39

Kapitel 2

Sacred Values in Negotiations: A Blessing or a Curse?	46
--	-----------

Kapitel 3

Can a Decision Heuristic help to reduce a Perception Bias?

Sacred Values in Negotiations and their Relation to Fixed Pie Perception	86
---	-----------

Kapitel 4

Geschützte Werte in Verhandlungs- und Konfliktsituationen:

eine Expertenbefragung	110
-------------------------------------	------------

Kapitel 5

Abschliessende Diskussion	150
--	------------

Überblick über die zentralen Forschungsbefunde und Erklärungsansätze	150
--	-----

Kritik und Implikationen für die Forschung	156
--	-----

Implikationen für die Praxis	160
------------------------------------	-----

Konfliktlösung bei Routine-Verhandlungen	161
--	-----

Konfliktlösung bei Tabu-Verhandlungen	161
---	-----

Konfliktlösung bei Tragik-Verhandlungen	165
---	-----

Literatur	168
-----------------	-----

Zusammenfassung.....	170
-----------------------------	------------

Danksagung

Curriculum Vitae

Einleitung

Über moralische Werte und Standpunkte verhandeln zu wollen, die mit ausserordentlichem Engagement verteidigt werden, scheint ein heikles Unterfangen zu sein. Verglichen mit Interessenkonflikten gelten Wertkonflikte als die heissen Eisen, deren Bearbeitung grosses Fingerspitzengefühl erfordert.

Eine besondere Herausforderung stellen dabei „Geschützte Werte“ dar (z.B. Tanner, Ryf & Hanselmann, 2009; Tetlock, Kristel, Elson, Green & Lerner, 2000). Sie stehen für starke moralische Prinzipien, fundamentale Werthaltungen oder „heilige“ Güter, die subjektiv gesehen von unschätzbarem Wert sind, absolute Gültigkeit beanspruchen und unersetzbar sind. Deshalb werden Geschützte Werte oft mit dem Prädikat „nicht verhandelbar“ versehen und mit starken Emotionen und grossem Einsatz verteidigt. Aus diesem Grund schrecken viele Leute davor zurück, solche wertbehafteten Themen direkt anzugehen und neigen stattdessen dazu, derartige Auseinandersetzungen zu vermeiden.

Ausgangspunkt dieser Dissertation bildet deshalb die Frage, ob wertbasierte Konflikte tatsächlich so kompliziert, schwer lösbar oder sogar von vornherein zum Scheitern verurteilt sind und ob die Devise „Hände weg von Wertkonflikten“, welche nicht nur im Alltagsleben, sondern auch in der Mediationspraxis weit verbreitet ist, eine adäquate Vorgehensweise darstellt oder ob es nicht auch alternative Lösungsansätze gibt, die geeigneter sind, um Konflikte, in denen geschützte Werte tangiert werden, zu bearbeiten und nachhaltig bereinigen zu können. Die drei Forschungsstudien, welche die Basis dieser Doktorarbeit bilden, zählen zu den ersten empirischen Untersuchungen, die sich mit der Frage befassen, welche Rolle Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen zukommt.

Grundsätzlich ist dabei zu beachten, dass komplexe Verhandlungen und Konfliktfälle selten nur aus einem einzigen Thema bestehen, sondern dass neben dem Konfliktauslöser, welcher meist das dominierende Thema darstellt, noch weitere Themen und Aspekte verhandelt werden müssen. Diese bergen jedoch oftmals nicht dasselbe Konfliktpotenzial wie das Kernthema, sondern betreffen beispielsweise organisatorische Fragen oder materielle Forderungen. Folglich setzen sich komplexere Konfliktfälle aus mehreren Themen unterschiedlicher Art zusammen. Deshalb ist es empfehlenswert, bei der Konfliktlösung derartiger Fälle die Gesamtsituation stärker zu berücksichtigen und nicht nur auf das vorherrschende Thema zu fokussieren, welches zwar eine Schlüsselposition einnimmt, aber letztendlich nur ein Teil des Ganzen darstellt. Dann können Lösungen gefunden werden, bei

denen es keine Gewinner und Verlierer geben muss, sondern die für alle Beteiligten von Nutzen sein können.

In der folgenden Einleitung werden die konzeptuellen Schwerpunkte und zentralen Bestandteile dieser Doktorarbeit vorgestellt: Geschützte Werte und Methoden der Konfliktlösung. Damit das Phänomen der Geschützten Werte richtig positioniert werden kann, werde ich zunächst auf die wichtigsten empirischen Ansätze aus dem Bereich der Werteforschung eingehen. Daraufhin werden die theoretischen Grundlagen zum Konzept der Geschützten Werte näher erläutert. Danach wird in die Thematik der sozialen Konflikte eingeführt, wobei die in diesem Kontext wichtige Unterscheidung von Interessen- und Wertkonflikten genauer betrachtet wird. Anschliessend werden Verhandlungen und Mediation als Methoden der Konfliktlösung vorgestellt. Die wichtigsten Befunde und Theorien der Verhandlungsforschung werden dabei ausführlicher behandelt, da sich die vorliegenden empirischen Studien weitgehend auf Konzepte aus diesem Bereich beziehen. Im nächsten Teil wird die vorhandene Literatur zu der Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungen resümiert. Abschliessend werde ich das Ziel der vorliegenden Dissertationsthese mit den zentralen Forschungsfragen erläutern und infolgedessen einen Ausblick auf die drei empirischen Studien geben, die Bestandteil dieser Dissertation sind.

Empirisch-deskriptive Werteforschung

In der sozialpsychologischen Forschung versteht man unter Werten eine begrenzte Anzahl von Konzepten oder Überzeugungen, die sich auf wünschenswerte Verhaltensweisen, Endzustände und handlungsleitende Orientierungen beziehen (Schwartz & Bilsky, 1987) wie beispielsweise die Ehrlichkeit, die Selbstbestimmung, die Gleichberechtigung oder das Umweltbewusstsein. Werte beziehen sich auf allgemeine und abstrakte Konzepte und stehen für umfassende und situationsübergreifende Richtungsweiser (Rohan, 2000). Sie sind verankert in subjektiven Wertesystemen, wo sie hierarchisch nach Wichtigkeit geordnet sind und ein in sich geschlossenes System bilden. So kann beispielsweise einer Person Loyalität wichtiger sein als konsequente Ehrlichkeit.

Während Werte global ausgelegt sind und über spezifische Situationen oder Objekte hinausgehen, sind Einstellungen positive oder negative affektive Bewertungen gegenüber spezifischen Klassen von Gegenständen und Situationen (Hitlin & Piliavin, 2004). So kann beispielsweise für eine Person Naturschutz einen wichtigen Wert darstellen, weswegen sie eine negative Einstellung gegenüber Ölkonzernen hat, die in einem Naturschutzgebiet Bohrungen vornehmen.

Werte sind ein wichtiger Bestandteil unseres Selbstkonzeptes. Einige Autoren sind sogar der Ansicht, dass Werte den Kern unserer persönlichen Identität ausmachen (Brewer & Roccas, 2001). So sind Werte verglichen mit Einstellungen relativ stabil und veränderungsresistent, jedoch stehen letztere in direkterem Bezug zum Verhalten (Schwartz, 1996; Konty & Dunham, 1997).

Einen wichtigen Beitrag zur theoretischen und empirischen Bestimmung von Werten lieferten Milton Rokeach (1973) und Shalom Schwartz (1992). Rokeach gilt als Pionier der deskriptiven Wertforschung. Der „Rokeach Value Survey“ setzte sich in den 1970er- und 80er-Jahren weltweit durch und galt als das wichtigste Instrument zur Messung und Klassifikation von Werten (Hitlin & Piliavin, 2004). Rokeach unterscheidet zwischen terminalen und instrumentellen Werten. Terminale Werte oder auch Zielwerte genannt beziehen sich auf wünschenswerte Endzustände, die eine Person in ihrem Leben realisieren und erreichen möchte. Instrumentelle Werte sind wünschenswerte Verhaltensweisen, die dazu führen sollen, die wünschenswerten Zielzustände zu erreichen. Der Rokeach Value Survey besteht aus einer Liste von je 18 Werten, wobei die individuellen Wertehierarchien anhand einer Wichtigkeitsrangierung dieser Wertelisten erschlossen werden. Dieses Rankingverfahren hat jedoch den Nachteil, dass dadurch die Zahl berechenbarer Fragestellungen erheblich reduziert wird, da keine mehrfaktoriellen und multivariaten Signifikanztests für ordinalskalierte Variablen verfügbar sind. Als weitere Kritik wird angeführt, dass die Liste willkürlich ist, da einige Werte einander sehr ähnlich sind und andere fehlen.

Einige Jahre später übernahm Schwartz (1992) diesen Forschungsansatz in seiner konzeptuellen Grundausrichtung und entwickelte ihn methodisch weiter, indem zusätzlich zum Ranking neu auch ein Rating der einzelnen Werte in das Messverfahren integriert wurde. Zudem beinhaltet die Werteliste inzwischen über 50 Werte, und ihre Validität wurde in über 70 Studien innerhalb verschiedener Kulturen überprüft. Diese Daten wurden jeweils einer multidimensionalen Skalierung unterzogen, wobei sich immer dieselbe zweidimensionale Struktur herausbildete, die eingebettet in ein Circumplex-Modell das universell gültige, semantische Wertsystem darstellt (siehe Figur 1). Eine Dimension bildet den Konflikt vom Streben nach Selbsterhöhung versus Selbsttranszendenz ab oder einfacher ausgedrückt, den klassischen Konflikt zwischen eigennützigen Motiven, wie Leistung und Macht, und universalen Werten, wie altruistischen Normen und Gerechtigkeitsprinzipien. Auf der anderen

Dimension steht Offenheit für Wandel einer konservativen Orientierung gegenüber, die die Bewahrung des Bestehenden bezweckt.

Diese grundlegende Wertstruktur, die allen Menschen als Grundraster dient, wird durch den Wertekreis veranschaulicht. Dieser umfasst zehn Wertetypen, wobei ein Wertetyp mehrere ähnliche Werte unter einem gemeinsamen Nenner zusammenfasst. Nahe beieinander liegende Wertetypen haben eine ähnliche Ausrichtung und korrelieren hoch. Gegenüberliegende Werte stehen in antagonistischer Beziehung zueinander und können zu einem Konflikt führen. Basierend auf den zehn Wertetypen lassen sich vier Cluster respektive vier Wertetypen höherer Ordnung bilden, welche durch die Pole der zwei Dimensionen Selbsterhöhung versus Selbsttranszendenz und Bewahrung des Bestehenden versus Offenheit für Neues abgebildet werden.

Diese Wertstruktur besitzt universelle Gültigkeit, da jedes Individuum im Laufe seines Lebens eine relativ stabile, persönliche Präferenzordnung hinsichtlich dieser Werthaltungen entwickelt und etabliert. Die individuellen und kulturellen Unterschiede sind in den unterschiedlichen Ausprägungsgraden dieser Werte zu finden, welche sich anhand der jeweiligen Wertehierarchien manifestieren.

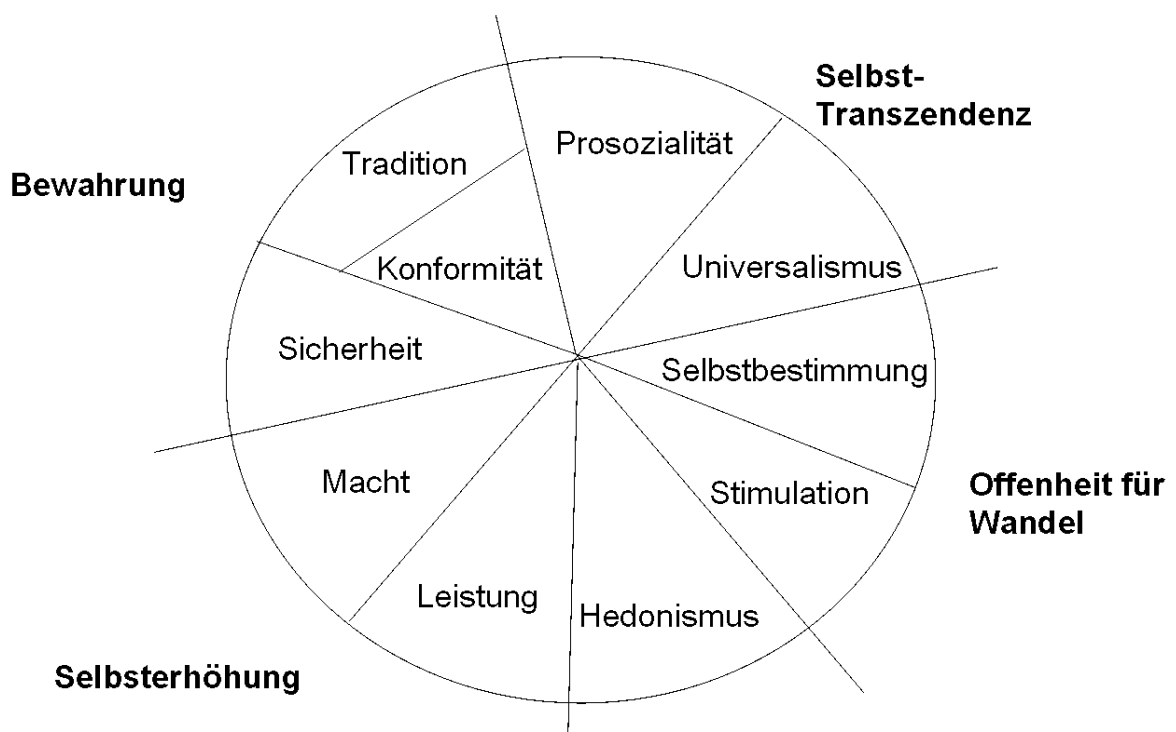


Abbildung 1. Der Wertekreis nach der Theorie von Schwartz (1992).

Das Phänomen der Geschützten Werte

Im Wertekreis von Schwartz (1992) wird die Gesamtheit der möglichen Werthaltungen abgebildet, die nach ihrer Bedeutung und Wichtigkeit in subjektiven Wertesystemen angeordnet sind. Im Zentrum dieses Beitrages stehen jedoch nicht Werte im Allgemeinen, sondern eine bestimmte Art von Werten – die Rede ist von „Geschützten Werten“. Sie sind von grosser Relevanz für das Konfliktmanagement und die Mediationsarbeit, weil es vorkommen kann, dass in Verhandlungen und Konflikten Wertvorstellungen und Prinzipien tangiert werden, die als absolut, „heilig“ und „nicht verhandelbar“ betrachtet werden. Solche Geschützten Werte werden von einer moralischen Gemeinschaft implizit oder explizit eine unbegrenzte oder gar transzendente Bedeutung zugeschrieben, die Vergleiche oder Verhandlungen mit instrumentellen oder monetären Werten ausschliesst (Tetlock, Peterson & Lerner, 1996).

Bezogen auf den Wertekreis von Schwartz (1992) haben vor allem Werte aus dem Bereich Universalismus das Potential, als geschützt und heilig eingestuft zu werden. Dazu zählen beispielsweise Gerechtigkeitsprinzipien, soziale Verantwortung, Ehre oder ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein. Werte, denen absolute Gültigkeit zugesprochen wird und die in der subjektiven Wertehierarchie hoch angesiedelt sind.

Jedoch wird der Wertbegriff im Kontext der Geschützten Werte etwas breiter als gemeinhin üblich definiert, wo Werte als allgemeine, abstrakte Verhaltensmassstäbe und wünschenswerte Endzustände aufgefasst werden. Im Vergleich dazu können mit Geschützten Werten neben abstrakten auch konkrete Entitäten wie z.B. Menschenleben, Tiere oder Naturlandschaften gemeint sein. Des Weiteren können sie sich auf wünschenswerte Verhaltensweisen und Zustände wie die Ehrlichkeit und die Meinungsfreiheit beziehen oder in zwischenmenschlichen Werten wie der Treue, der Ehre, dem Respekt vor der Familie manifestieren. Zudem können dies historisch gewachsene Werte sein sowie gesetzlich verankerte Normen, wie es die Menschenrechte sind (Tanner et al., 2009).

Geschützte Werte gelten als unersetzbar und können daher nicht ausgetauscht oder kompensiert werden, weshalb sie vor Kosten-Nutzen-Abwägungen „geschützt“ werden (Baron & Spranca, 1997). So kann immer wieder beobachtet werden, dass sich Menschen beharrlich weigern und es als moralisch verwerflich empfinden, wenn bestimmte Werte gegen andere Einheiten wie z.B. Geld oder andere Nutzenwerte eingetauscht werden sollen (Gregory & Lichtenstein, 1994; Tanner & Medin, 2004; Skitka, 2002). Mit anderen Worten, stehen

Geschützte Werte auf dem Spiel, werden keine oder nur schweren Herzens Konzessionen gemacht. Denn die Verhandlung über Inhalte wie der eigenen Gesundheit oder der Sicherheit der eigenen Kinder erscheint ungebührlich und moralisch verwerflich, da hierzu keine monetären Äquivalente herangezogen werden können. In solchen Situationen zeigt sich starker Widerstand gegen die Übersetzung von Geschützten Werten in eine allgemeine Nützlichkeitsmetrik, da Werte wie Loyalität, Gerechtigkeit und Menschenleben nicht zu den erlaubten handelbaren Ressourcen gehören. Das heisst, endliche Dinge können und sollen nicht mit Wertinhalten verglichen werden, die unendlich wichtig sind. Wer Kinder, Freundschaft oder nationales Ehrgefühl in monetäre Werte umzurechnen bereit ist, disqualifiziert sich als Elternteil, Freund oder als Bürger. Diesbezügliche Trade-offs und Verhandlungsangebote sind tabu, da sie das Model der Marktpreisbildung auf einen unangebrachten Kontext erweitern (Fiske & Tetlock, 1997).

Wird betreffend Geschützter Werte dennoch ein Tauschhandel vorgeschlagen, wird dies als Tabubruch und Provokation erlebt, was Entrüstung und starke moralische Empörung (moral outrage) auslösen kann. Diesbezügliche Reaktionen reichen von Ärger, Wut, Verachtung und Abscheu bis hin zu Bestrafungsintentionen (Tetlock et al., 2000).

Realistischerweise ist jedoch davon auszugehen, dass alle Menschen hin und wieder in Situationen geraten, in denen die Verletzung von eigenen Geschützten Werten unumgänglich ist. Deshalb führen Tetlock und Kollegen (2000) die „reality constraint“-Hypothese ins Feld. Die Autoren bezweifeln nicht, dass Menschen es ernst und aufrichtig meinen, wenn sie bestimmte Werte als heilig und schützenswert einstufen. Sie betonen aber, dass jede Person von Zeit zu Zeit mit heiklen Entscheidungssituationen konfrontiert ist, in denen die Kosten des Aufrechterhaltens eines Geschützten Wertes selbstzerstörerisch und untragbar sein können wie z.B. Eltern, die ihr gesamtes Vermögen für die Sicherheit ihrer Kinder aufwenden, selber verarmen würden. Wenn eine Person gegen den eigenen Geschützten Wert verstossen hat, kann durch eine moralische Reinigung (moral cleansing) respektive durch bestimmte symbolische Handlungen (z.B. ehrenamtliche Arbeit, Geld spenden) die moralische Integrität dieses zentralen Werts respektive die Loyalität gegenüber der moralischen Gemeinschaft wiederhergestellt werden.

Zusammenfassend gesagt, unterscheiden sich Geschützte Werte von allgemeinen Werten, indem sie in der Wertehierarchie oberste Priorität einnehmen und nicht kompensierbar oder verhandelbar sind. Geschützte Werte zeichnen sich weniger durch den spezifischen Inhalt, als vielmehr durch die Form ihres Auftretens aus: Dies betrifft zum Einen

die starke moralische Empörung, die im Falle einer Bedrohung oder Verletzung eines solchen Wertes hervorgerufen wird, und zum Anderen das Engagement und die Beharrlichkeit, mit der die Einhaltung dieser Prinzipien und Normen befolgt wird und diesem Vorsatz auch trotz widrigen Umständen treu bleibt.

Zum Schluss sollen drei Typen von Konfliktkonstellationen unterschieden werden, die sich auf das Vorhandensein von Geschützten Werten beziehen, sich in diesem Kontext auf die theoretischen Grundlagen zur intrapersonellen Entscheidungsfindung berufen (Hanselmann & Tanner, 2008; Tetlock et al., 2000) und im Hinblick auf die für Verhandlungen erforderliche interpersonelle Ebene adaptiert werden. Dabei beschränke ich mich auf Konfliktkonstellationen, bei denen nur zwei Parteien involviert sind, was bedeutet, dass in solchen dyadischen Konfliktbeziehungen Geschützte Werte entweder gar nicht, nur einseitig oder beidseitig vorhanden sein können (Ryf & Tanner, 2010).

Routine-Verhandlungen finden statt, wenn es sich um reine Interessenkonflikte handelt, bei denen keine Geschützten Werte tangiert werden. Das betrifft oftmals Transaktionen wirtschaftlicher Art, wenn z.B. über den Preis von Gütern oder Dienstleistungen wie einem Haus, Nahrungsmitteln oder der Arbeit des Reinigungspersonals verhandelt wird.

Bei *Tabu-Verhandlungen* vertritt bloss eine Partei einen Geschützten Wert, während bei der anderen Partei interessenbasierte Themen anstehen. Kaufhandlungen heiliger Güter wie der Handel mit menschlichen Organen für Transplantationszwecke, Kinder- und Menschenhandel oder das Geheimnis eines Freundes gegen Bezahlung zu verraten, lösen bei vielen Personen starke moralische Empörung aus. Da hier neben Geschützten Werten auch instrumentelle und materielle Werte involviert sind, kann von gemischten Konfliktfällen gesprochen werden.

Von *Tragik-Verhandlungen* spricht man, wenn beide Parteien bei demselben Thema einen Geschützten Wert vertreten, dabei jedoch gegensätzliche Positionen einnehmen. Dies kann ein reiner Wertkonflikt sein oder zumindest ein Konfliktfall, in dem Werthaltungen klar dominieren, weil beide Parteien ihre Position mit einem Geschützten Wert begründen. So ist beispielsweise die Debatte über die gesetzliche Regelung des Schwangerschaftsabbruchs, die in der Schweiz nicht so hitzig geführt wird wie in anderen Ländern, eine Auseinandersetzung, bei welcher der Schutz des ungeborenen Kindes dem Selbstbestimmungsrecht der Frau gegenübersteht und die Vertreter beider Positionen sich dabei auf einen Geschützten Wert berufen. Oder im Nahostkonflikt erheben zwei Volksgruppen, die Juden und die Palästinenser

Anspruch auf dasselbe „heilige“ Land, das von beiden Parteien als Geschützter Wert verteidigt wird und dessen Anspruch durch jüdische wie islamische Schriften belegt werden kann.

Nachdem nun der Wertbegriff und die Thematik der Geschützten Werte erörtert worden ist, werden im Folgenden die Grundlagen zum Konfliktmanagement erläutert, damit in der Konklusion dieser Einführung diese beiden integralen Teile zusammengeführt werden können.

Soziale Konflikte

Seit der Mitte des letzten Jahrhunderts hat die Bedeutung von sozialen Konflikten stark zugenommen. In Zeiten der Globalisierung, des rasanten technischen Fortschritts, den Debatten um den Klimawandel und der internationalen Finanzkrise stellt dies ein Forschungsgebiet dar, das stetig an Wichtigkeit gewinnt. Die weltweite Zunahme an Gegensätzen und Spannungen hat dabei zu einer inflationären Verwendung des Konfliktbegriffes geführt (Glasl, 1999), weswegen ein differenzierter Gebrauch dieses Terms notwendig ist. Dies nicht nur zum Zweck der wissenschaftlichen Präzision, sondern auch weil sich Dynamiken, ausgelöst durch Begriffe wie soziale Spannung, Konflikt und Krise, verselbstständigen und sich zu einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ entwickeln können (Glasl, 1999). Von daher ist es angebracht, gezielt mit solchen Ausdrücken umzugehen.

Eine umfassende Definition des sozialen Konflikts liefern Rüttinger und Sauer (2000):

Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehrere Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind. (S. 22)

Montada und Kals (2007) fügen dem eine wichtige Präzisierung hinzu:

Konflikte entstehen erst, wenn abweichende Überzeugungen und Präferenzen als illegitim angesehen werden, z.B. als Sakrileg, als Versündigung gegenüber einer tradierten Wertekultur, als Aufkündigung der Gemeinsamkeit oder Gruppenzugehörigkeit, als Missachtung erworbener Vorrechte etc. (S. 73)

Meinungsverschiedenheiten und Unvereinbarkeiten von Ansprüchen und Zielen müssen nicht zwangsläufig zu sozialen Konflikten führen. Solange konkurrierende Interessen vor dem Hintergrund des legitimen Wettbewerbs ausgelebt werden, wo es in der Sache der Natur liegt, dass es Gewinner und Verlierer geben kann, muss dies nicht zum Konflikt werden, solange die beteiligten Akteure die Vorgänge als fair beurteilen. Folglich kann erst dann von einem sozialen Konflikt gesprochen werden, wenn normative Regeln des Wettbewerbs oder subjektives Rechtsempfinden verletzt werden. Jedoch bestehen viele Autoren nicht auf diesen strengen Kriterien bezüglich der Definition eines sozialen Konflikts und sprechen auch von einem solchen, wenn es zu keinen feindseligen und unfair empfundenen Handlungen kommt (z.B. Solga, 2008).

Ein wichtiges Ordnungsmerkmal von Konflikten und ein zentraler Aspekt bei der Konfliktdiagnose ist die Bestandesaufnahme und Analyse der Konfliktgegenstände. Denn es ist offenkundig, dass der Verlauf von Konflikten und dessen Bearbeitung massgeblich durch die Art der Konfliktthemen und den damit verbundenen motivationalen Tendenzen mitbestimmt wird. Das Spektrum der möglichen Kategorien von Konflikthaltungen ist weitreichend und kann nicht abschliessend in einer Taxonomie untergebracht werden (Montada & Kals, 2007). Ein Überblick ist bei Glasl (1999) zu finden.

Im organisationspsychologischen Kontext wird meistens zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten unterschieden, wobei letztere noch weiter in inhaltsbezogene und prozessorientierte Konflikte unterteilt werden (z.B. Jehn & Bendersky, 2003). Eine andere Kategorisierung unterscheidet zwischen vier Konflikttypen: Verteilungs-, Bewertungs-, Beurteilungs- und Beziehungskonflikte (Rüttinger & Sauer, 2000), wobei in der Literatur und Forschung oft auf die ersten beiden Typen fokussiert wird, die auch als Interessen- und Wertkonflikte bezeichnet werden. In der vorliegenden Arbeit werden ebenfalls diese beiden Konflikttypen thematisiert, da sie in Verhandlungen eine wichtige Rolle spielen (z. B. De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999).

Interessen- und Wertkonflikte

Reine Interessenkonflikte liegen vor, wenn die Konfliktparteien unterschiedliche Ansprüche in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen geltend machen (z.B. De Dreu & Gelfand, 2008; Deutsch, 1973; Frank & Frey, 2002). Der Konflikt dreht sich in erster Linie um die Frage: „Wer bekommt wie viel?“ Interessenkonflikte haben meist einen klar umrissenen Konfliktgegenstand. Prototypische Beispiele sind, wenn es bei routinemässigen,

geschäftlichen Transaktionen zu Unregelmässigkeiten kommt, z. B. wenn eine Firma und ihr Zulieferer wegen mangelhafter Ware in Streit geraten, weil bei der Produkt-Spezifikation ein gewisser Interpretationsspielraum bestanden hat. Da die Konflikthalte, auf welche sich die Interessen und Ansprüche beziehen, meist quantifiziert und ausgetauscht werden können, sind sie relativ einfach verhandelbar.

Um reine Wertkonflikte handelt es sich, wenn eine Auseinandersetzung um unterschiedliche Prioritäten oder Auslegungsmöglichkeiten von Werthaltungen und Prinzipien vorliegt. Im Vordergrund stehen dabei stärker Fragen wie: „Was ist (moralisch) richtig oder falsch?“ (z.B. Aubert, 1962; Druckman & Zechmeister, 1970; Harinck & De Dreu, 2004.) Beispiele von wertbasierten Differenzen sind zahlreich: Der Streit der Eltern, ob ihr Kind autoritär oder anti-autoritär erzogen werden soll. Der Vorwurf eines Freundes, dass man der Selbstverwirklichung nachgeht anstatt sich mit der Gruppe zu solidarisieren. Umweltschutz versus Privatrecht. Da sich Werte in ihrer Bedeutung und Wichtigkeit subjektiv unterscheiden, wird sich bei einem Wertkonflikt keine einfache, schlüssige Antwort finden lassen. Deswegen ist bei Wertkonflikten von einer erschwerten Lösungsfindung auszugehen. Diese ist umso anspruchsvoller, je zentraler die Werthaltung für das Selbstkonzept und die Identität einer Person ist.

Reine Interessen- oder Wertkonflikte sind jedoch eher selten. Meist liegen „gemischte“ Konfliktfälle vor, in denen neben Interessen auch Werte im Spiel sind. Dies gilt insbesondere für komplexe Konfliktfälle, bei denen nicht nur ein einzelnes Problem, sondern eine Ansammlung von strittigen Punkten geklärt werden muss (Druckman, Rozelle & Zechmeister, 1977; Ohbuchi & Tedeschi, 1997; Thompson & Gonzalez, 1997). So geht es z.B. bei der Neuausrichtung einer Firma um die Entwicklung eines adäquaten Leitbilds. Hier müssen wertbasierte Anliegen und Aspekte der Nutzenmaximierung unter einen Hut gebracht werden, wenn Fragen diskutiert werden wie beispielsweise, ob die sozialverträgliche Wachstumsstrategie einem stärkeren Profitdenken weichen soll, wie die Entscheidungsfindung zukünftig ablaufen oder wie hoch die Abfindung eines Mitglieds der Geschäftsleitung ausfallen soll.

Wenn in einem Konflikt Geschützte Werte tangiert werden, kann die im Kapitel zu den Geschützten Werten aufgeführte Zusammenstellung von Konfliktkonstellationen als Ordnungssystem verwendet werden. Wenn keine der Konfliktparteien einen Geschützten Wert involviert sieht, kann von einer Routine-Verhandlung oder einem reinen Interessenkonflikt ausgegangen werden. Wenn nur eine Partei einen Geschützten Wert

vertritt, kann von einer Tabu-Verhandlung oder einem gemischten Konflikt gesprochen werden. Wenn beide Parteien beim selben Thema einen Geschützten Wert vertreten, dabei jedoch gegensätzliche Positionen einnehmen, kann von einer Tragik-Verhandlung oder einem reinen Wertkonflikt ausgegangen werden.

Abschliessend gilt es festzuhalten, dass Konflikthalte in unterschiedlichen Gruppierungen auftreten können. Dabei lässt sich erahnen, dass nicht alle Streitpunkte im gleichen Ausmass verhandelbar sind. Interessenbasierte Inhalte sind kompensierbar und können relativ einfach verhandelt werden. Wenn demgegenüber bei zentralen, moralischen Werten Kompromisse gefordert werden, wird dies als oft Verrat und Geringschätzung dieser Werte empfunden, weshalb sich eine Verhandlung hier schwieriger gestaltet.

Formen der Konfliktlösung

Konflikte können prinzipiell durch zwei unterschiedliche Herangehensweisen gelöst werden: durch Kooperation oder Konfrontation. Zwischen diesen beiden Extremen gibt es mehrere Abstufungen, die für verschiedene Mischformen stehen.


Carnevale und Pruitt (1992) nennen vier grundsätzliche Möglichkeiten, wie Konflikte bearbeitet werden können: Verhandlung, Mediation, Entscheidung durch eine übergeordnete Instanz wie z.B. einen Gerichtsbeschluss, einen Vorgesetzten oder andere Autoritäten und schliesslich durch den Kampf, welcher physischer (Streik, Krieg) oder psychischer Art (Streit, Betrug, Verrat) sein kann.

Bei Saner (2005) werden die genannten Möglichkeiten differenzierter dargestellt, wobei zusätzlich nach privater und öffentlich-rechtlicher Entscheidungsfindung unterschieden wird (siehe Tabelle 1). Falls die Parteien weder eine private Verhandlung noch eine öffentliche Entscheidungsfindung, getätigt beispielsweise durch ein Schiedsgericht oder das Parlament, akzeptieren können, nähern sie sich der Konfliktlösung durch Konfrontation. Dies kann auf friedfertiger Basis geschehen (z.B. Besetzung von Kaiseraugst) oder durch direkte Gewaltanwendung (z.B. Kampf von Globalisierungsgegnern in Genua oder Cancun).

Vom privaten Entscheiden der Parteien, über den Verwaltungsentscheid und den Rechtsentscheid hin zur ausserrechtlichen Entscheidung lässt sich zunehmender Zwang sowie ein Übergang von einer Gewinn/Verlust- zur Verlust/Verlust-Orientierung feststellen. Das bedeutet, es kann eine Einteilung dieser Methoden der Entscheidungsfindung bei sozialen Konflikten entlang den Dimensionen partizipativ versus fremdbestimmt und konstruktiv versus destruktiv vorgenommen werden.

Tabelle 1

Methoden der Entscheidungsfindung bei sozialen Konflikten, nach Saner (2005, S. 135)



Privates Entscheiden der Parteien	Konfliktvermeidung Informelle Diskussion, Problemlösung Verhandlung Mediation
Verwaltungsentscheid (Regierung: Gemeinde, Kanton, Bund)	Verwaltungsentscheid Schiedsspruch
Rechtsentscheid (öffentlich-rechtliche Entscheidung durch Drittparteien)	Gerichtsentscheid Parlamentsentscheid
Ausserrechtliche Entscheidung (beeinflusst durch Zwang und/oder Gewalt)	Friedliche rechtsbrechende Aktion Gewaltsame rechtsbrechende Aktion

Verhandlungen und Mediation

Der Vorteil von Verhandlungen und Mediation gegenüber einer einseitigen Durchsetzung anhand von Macht- und Druckmitteln liegt auf der Hand: Sie sind weniger kostspielig und ressourcenschonender als eine kämpferische Auseinandersetzung. Zudem besteht so immer noch die Chance, dass eine Lösung in gegenseitigem Einverständnis gefunden werden kann, so dass sich niemand benachteiligt oder übergangen fühlen muss, weil alle ihre Interessen wahren können. Des Weiteren kann so die Beziehung zwischen den Parteien im Guten erhalten bleiben und muss nicht negativ gefärbt werden wie es oftmals bei Gerichtsverfahren oder kämpferischen Konfrontationen der Fall ist.

Bezüglich der Erforschung von Verhandlungsprozessen wurde in der Psychologie und den benachbarten Disziplinen bis in die 1970er-Jahre hauptsächlich von Feilschen (bargaining) gesprochen, wodurch die rational-ökonomische Ausrichtung dieses Forschungszweiges verdeutlicht wurde. Seit den 1980er-Jahren wird demgegenüber fast ausschliesslich die neutralere Bezeichnung Verhandlung (negotiation) verwendet (Milburn, 1998; Rubin & Brown, 1975; Thompson, 1990b). Aufgrund der langen Forschungstradition

wurde bereits eine Vielzahl von Begriffsbestimmungen zum Konzept der Verhandlung propagiert, wovon hier beispielhaft zwei Definitionen aufgeführt werden:

Von Pruitt und Carnevale (1993) kommt eine häufig zitierte Definition von Verhandlungen:

Negotiation is a discussion between two or more parties with the apparent aim of resolving a divergence of interest and thus escaping social conflict. (p. 2)

Thompson (1990b) definiert fünf zentrale Merkmale von Verhandlungen:

A negotiation situation has five characteristics: (a) People believe that they have conflicting interests; (b) communication is possible; (c) intermediate solutions or compromises are possible; (d) parties may make provisional offers and counteroffers; and (e) offers and proposals do not determine outcomes until they are accepted by both parties. (p. 516)

Im Vergleich zur Verhandlungsforschung stellt die Mediation im Sinne professioneller Vermittlung in sozialen Konflikten ein eher junges Betätigungsfeld dar, das sich aber in den letzten Jahren in vielfältigen Anwendungsbereichen etabliert hat und zunehmend an Bedeutung gewinnt wie z.B. in der Rechtspflege beim Opfer-Täter-Ausgleich, Miet- und Baukonflikten, Erbschafts- und Nachbarschaftskonflikten, im Familienrecht, bei Scheidungen und Sorgerechtsverhandlungen, in der Schule, bei der Schüler-Streitschlichtung oder bei Differenzen der Lehrerschaft, in der Wirtschaft und Arbeitswelt bei Teamkonflikten oder Streitigkeiten zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, bei politischen Auseinandersetzungen und bei Umweltkonflikten (Montada & Kals, 2007). Zwar kann die Mediation auf eine lange Tradition zurückgreifen, denn u. a. wurden bereits in der chinesischen oder griechischen Kultur diesbezüglich Fragmente gefunden, jedoch wurde sie erst vor etwa vor drei Jahrzehnten in Amerika und etwas verzögert im deutschsprachigen Raum als Konfliktlösungsverfahren wiederentdeckt (Duss-von Werdt, 2005).

Der Leitgedanke der Mediation beruht auf die Konsensfindung sowie auf die Autonomie und Selbstverantwortung der Konfliktparteien. Mediation ist lateinisch und steht für Vermittlung im Sinne eines aussergerichtlichen Verfahrens zur konstruktiven Konfliktregelung (Trenczek, 2005). Mediation ist als eine Unterform von Verhandlungen einzustufen, bei der die Konfliktparteien durch sogenannte neutrale „Drittparteien“ unterstützt

werden. Dabei gilt es zu betonen, dass von den mediierenden Fachpersonen keine Entscheidungen getroffen oder Empfehlungen abgegeben werden, sondern sie lediglich für die Sicherung eines Rahmens zuständig sind, innerhalb dessen die Kommunikation so geführt werden kann, dass die Eskalation des Konfliktes vermieden und eine allseits akzeptierte, verbindliche und in die Zukunft weisende Vereinbarung getroffen werden kann. Die Mediatorinnen und Mediatoren unterstützen die Konfliktparteien also in erster Linie dabei, die strittigen Themen zu identifizieren und Lösungsoptionen zu erarbeiten (z.B. Glasl, 1999; Montada & Kals, 2007).

Verhandlungen und Mediation ist gemeinsam, dass diese Formen der Konfliktregelung auf der interaktiven Entscheidungsfindung basieren, welche im privaten Bereich stattfindet und bei der friedfertige Mittel der Konfliktlösung angewendet werden und die Ausübung von Macht oder Zwang weitgehend vermeiden soll (Carnevale & Pruitt, 1992; Saner, 2005).

Die Konfliktlösung durch Verhandlung oder Mediation unterscheidet sich jedoch auch in einigen Punkten. Das wichtigste Unterscheidungskriterium ist die Anwesenheit einer neutralen Drittpartei bei der Mediation, die als Vermittler zu einem gewissen Teil Einfluss und Macht auf die Gestaltung des Konfliktlösungsprozess und die beteiligten Verhandlungsparteien ausübt. Bei der Verhandlung hingegen liegt die vollständige Macht und Kontrolle über den Konfliktlösungsprozess in den Händen der Disputanten. Jedoch bleiben den Disputanten in der Mediation immer noch mehr Macht und Entscheidungsbefugnisse als beim Gang zum Gericht, wo die Parteien einen weiteren Machtverlust hinnehmen müssen, da Richter autonome Entscheidungs- und Sanktionsmacht besitzen.

Ob ein Konflikt durch eine Verhandlung oder eine Mediation angegangen wird, kann also von der Machtverteilung zwischen Konfliktparteien abhängen. Denn für die schwächer gestellte Partei kann es von Vorteil sein, den Weg der Mediation einzuschlagen, weil so die Möglichkeit besteht, dass durch den begleiteten Mediationsprozess ein asymmetrisches Machtgefüge teilweise aufgefangen und relativiert werden kann (Saner, 2005).

Weitere Unterscheidungskriterien beziehen sich auf situationale Bedingungen wie dem Vorhandensein expliziter Entscheidungsnormen oder auf interpersonale Faktoren wie der Qualität der Beziehung (siehe Tabelle 2). Wenn beide Seiten sehr verschlossen sind und sich kaum vertrauen, dann sind kommunikationsfördernde Massnahmen im Rahmen einer Mediation erforderlich.

Tabelle 2

Unterscheidungskriterien: Verhandlung und Mediation, nach Gladwin (2000, S. 147)

Unterscheidungskriterien	Verhandlung	Mediation
Machtverhältnis	symmetrisch	asymmetrisch
Entscheidungsnormen	nicht vorhanden	vorhanden
Informationsaustausch	behutsam – offen	verschlossen
Kommunikationsfluss	leicht	schwierig
Beziehungsqualität	kooperativ	kompetitiv
Beidseitige Akzeptanz	Interessenüberlappung	gegensätzliche Interessen
Entscheidungsgeschwindigkeit	geringer Zeitdruck	hoher Zeitdruck
Dauer des Konflikts	Streit noch in früher Phase	Streit lang andauernd
Konfliktbreite	weit, viele Stakeholder	eng, wenige Stakeholder
Schutz des Ansehens	privater Disput	öffentlicher Disput
Risiko-Minimierung	hohe externe Kosten	geringe externe Kosten

Verhandlungspsychologie als Forschungsgebiet

Die Psychologie beschäftigt sich seit den 1950er-Jahren intensiver mit der Erforschung von Verhandlungsprozessen. Diese frühe Literatur weist den Charakter von Ratgebern auf, die sich auf Erfahrungen in der Praxis, z.B. basierend auf Verhandlungen im industriellen Sektor oder im Bereich der internationalen Beziehungen abstützt (z. B. Fisher & Ury, 1981; Lewicki & Litterer, 1985).

Nach wissenschaftlichen Kriterien ausgerichtete Studien werden vor allem seit den 1970er-Jahren durchgeführt. Zu den Disziplinen, die ein besonderes Interesse an der Verhandlungsforschung haben, zählen die Ökonomie (Entscheidungs- und Spieltheorie), die Rechtswissenschaften (Gerichtsverhandlungen sowie aussergerichtliche Vergleiche), die Psychologie (Kommunikation und Interaktion im Verhandlungsprozess), die Ethnologie (interkulturell vergleichende Studien) und natürlich die Diplomatie (vgl. Bercovitch, 1989; Carnevale & Pruitt, 1992).

Historischer Abriss der Verhandlungsforschung

Innerhalb der Psychologie haben sich im Bereich der Konfliktlösung und Verhandlungsforschung verschiedene Forschungstraditionen entwickelt und abgelöst. Zu Beginn der Verhandlungsforschung wurden zahlreiche Studien zu den individuellen Differenzen und Attributen der Verhandlungsteilnehmer lanciert (Bazerman et al., 2000; Rubin & Brown, 1975). Dabei wurden Variablen wie Risikofreudigkeit, Kontrollüberzeugung und kognitive Verarbeitungskomplexität untersucht. Jedoch erwiesen sich persönlichkeitspezifische und demographische Variablen als schwache Prädiktoren für das Verhandlungsverhalten und -ergebnis (Bazerman et al., 2000; Thompson, 1998). Zudem unterliegen Persönlichkeitsdispositionen nicht der unmittelbaren Kontrolle der Verhandlungsparteien, weswegen sie nur schwer veränderbar und von begrenztem Nutzen für den Konfliktlösungsprozess sind (Bazerman & Carroll, 1987).

Auch situationale oder strukturelle Variablen scheinen nur einen geringen Einfluss auf Verhandlungsprozesse und deren Ergebnisse auszuüben. Untersucht wurde beispielsweise die Präsenz von Konstituenten, externe Anreize und Gewinnstrukturen, Machtverhältnisse sowie Zeitdruck und Anzahl der Repräsentanten.

Ausgehend von diesen Erkenntnissen kam man zu der Schlussfolgerung, dass nicht die objektive Situation, sondern die subjektive Wahrnehmung derer ausschlaggebend für die Bestimmung des Verhandlungsverhaltens ist (vgl. Bazerman et al., 2000; Frank & Frey, 2002). Deshalb haben sich die Forschungsbemühungen in den letzten Jahrzehnten dahingehend verschoben, dass die subjektive Wahrnehmung der Parteien stärker gewichtet wird, u. a. weil dies ein Aspekt ist, auf den gezielt Einfluss genommen werden kann.

Eine andere Möglichkeit wie Verhandlungen erforscht werden können, wurde von den Vertretern der Spieltheorie aufgezeigt (Raiffa, 1982; Schelling, 1960). In der Spieltheorie werden komplexe Situationen auf ihre Grundstrukturen reduziert. Anhand von Punktetabellen werden die verfügbaren Handlungskombinationen und Gewinnmöglichkeiten der Akteure dargestellt. Das bekannteste spieltheoretische Paradigma stellt das Gefangenendilemma dar (Rapoport & Chammah, 1965; Van Lange & Visser, 1999).

Verhandlungsforscher liessen sich von diesem Forschungsansatz inspirieren, adaptierten dies für ihre Zwecke. Sie kreierten ein experimentelles Untersuchungsparadigma, das die zentralen Merkmale einer Verhandlung abdeckt und mit dem verhaltensbasierte Daten in strukturierter Form erhoben werden können. Dabei können zwei Parteien über mehrere Themen von unterschiedlicher Wichtigkeit verhandeln. Auf einer Punktetabelle sind pro

Verhandlungsthema verschiedene mögliche, graduell abgestufte Einigungsoptionen abgebildet, denen jeweils Gewinnsummen in Form von Punkten zugeordnet sind. Im Laufe der Verhandlung wird versucht, eine umfassende Einigung herbeizuführen, indem über mehrere Verhandlungsrunden Angebote und Gegenangebote ausgetauscht werden. Als beliebtes Beispiel zur Veranschaulichung dient die Verhandlung zwischen einem Autohändler und einem potentiellen Käufer, die sich bezüglich mehrerer Verhandlungsthemen (z.B. Preis für das Auto, Lieferzeit, Serviceleistungen) einig werden müssen.

Als abhängige Variablen werden oftmals das Ausmass der gemachten Zugeständnisse, die Verhandlungsstrategie sowie der individuelle und der gemeinsame Verhandlungsgewinn erfasst. Neben diesen eher ökonomisch orientierten Parametern werden in experimentellen Verhandlungsspielen auch genuin sozialpsychologische Masse erhoben wie beispielsweise die intra- und interpersonale Wahrnehmung oder die Wahrnehmung der Verhandlungssituation (Frank & Frey, 2002; Thompson, 1990).

Das Untersuchungsparadigma der Verhandlungsforschung unterscheidet sich allerdings in einigen wesentlichen Aspekten vom klassischen Gefangenendilemma. Gemeinsam ist ihnen, dass die Experimente in Spielform dargeboten werden, in denen zwei oder mehrere Personen über mehrere Runden miteinander interagieren. Jedoch geht das klassische Gefängendilemma wie auch seine Nachfolger die sozialen Dilemmata (Nutzungs- oder Ressourcen-Dilemma sowie das Beitrags-Dilemma (z.B. Deutsch, 1973; Luce & Raiffa, 1957, Messick & Brewer, 1983) von eingeschränkten Kommunikationsmöglichkeiten aus, wohingegen in Verhandlungen der Informationsaustausch ein grundlegender Bestandteil ist und in vielen Studien als Determinante miterfasst wird. Zudem wirkt sich bei den Verhandlungsspielen ein gezeigtes Verhalten erst dann auf das Ergebnis aus, wenn sich beide Parteien auf eine Lösung einigen können, wohingegen in sozialen Dilemmata auch schon das Verhalten nur einer Partei Konsequenzen für beide Seiten hat (Frank & Frey, 2002). Des Weiteren werden die Probanden in Dilemmaspielen vor die Wahl gestellt, sich hinsichtlich eines bestimmten Nutzungs- oder Beitragsverhaltens kooperativ oder kompetitiv zu verhalten, d.h. es muss eine Entscheidung pro Spielrunde getroffen werden. Bei Verhandlungsspielen hingegen müssen pro Verhandlungsrunde mehrere Entscheidungen gefällt werden, weil in Verhandlungen meistens gleichzeitig über mehrere Streitpunkte und Themen diskutiert wird.

Die soweit vorgestellten Forschungsbemühungen waren von der Suche nach geeigneten Formalisierungen geleitet, wodurch eine angemessene Darstellung und Operationalisierung von Verhandlungen ermöglicht wurde. Man orientierte sich vorwiegend

an den quantifizierbaren Strukturen von Verhandlungssituationen und war deshalb stark vom mathematisch-rationalen Modelldenken der Spieltheorie beeinflusst. Neben dieser methodischen Ausrichtung spielt jedoch auch die Untersuchung von motivations- und kognitionspsychologischen Aspekten eine wichtige Rolle. Diese unterschiedlichen Forschungsströmungen manifestierten sich im normativ-deskriptiven Gegensatz, von welchem die Verhandlungsforschung lange Zeit geprägt wurde.

Neuere Forschungsströmungen: normative und deskriptive Ansätze

Die normative Perspektive wird durch die Annahmen rationaler Entscheidungsmodelle begründet, auf die sich auch die klassische Spieltheorie beruft (Bazerman et al., 2000). In diesem nach ökonomischen Gesichtspunkten ausgerichteten Paradigma wird angenommen, dass sich Menschen zweckrational verhalten und sich in erster Linie vom Streben nach Nutzenmaximierung leiten lassen. Deshalb geht man davon aus, dass sich die Verhandlungsparteien einig werden, sobald erkennbar ist, welches die beste Lösung darstellt, basierend auf einer objektiv eingeschätzten Ausgangssituation. Diese wird als Pareto-Optimum bezeichnet und steht für einen ausbalancierten Zustand, in dem der maximale Gewinn ausgeschöpft wird und keine Seite mehr dazu gewinnen kann, ohne dass die andere Seite dafür kürzer treten müsste.

In empirischen Untersuchungen waren jedoch häufig Abweichungen von diesen Vorgaben der rationalen Entscheidungstheorie zu verzeichnen. Denn scheinbar treffen Menschen oftmals irrationale und ineffiziente Entscheidungen, indem sie diese logisch-normativen Prinzipien nicht befolgen. Infolgedessen rückten im Gegenzug zu den normativen Ansätzen die deskriptiven Modelle stärker in den Vordergrund (Carnevale & Pruitt, 1992). Diese richten sich nach dem tatsächlichen Verhalten aus, das in Verhandlungen beobachtbar ist und spezifizieren die Parameter und Faktoren, die bei Entscheidungs- oder Verhandlungssituationen relevant sind und somit eine gewisse Dynamik erklären können. In der Literatur wird diese Forschungsrichtung als „behavioral decision making perspective“ bezeichnet (Bazerman et al, 2000; Neale & Bazerman, 1992), was mit Perspektive der deskriptiven Entscheidungsfindung übersetzt werden kann. Hierbei werden das sozial-motivierte Verhalten und die kognitive Kapazitätsbegrenzung der Menschen berücksichtigt, die in der ökonomischen Verhaltenstheorie nicht einbezogen werden. So haben sich in den letzten Jahrzehnten in der psychologischen Verhandlungsforschung vor allem zwei Richtungen etabliert, welche die motivational-strategische und die kognitive Ausrichtung dieses Forschungsgebietes unter sich vereinigen.

Motivationale und strategische Aspekte des Verhandlungsverhaltens

Motivationspsychologische Konzepte spielen eine tragende Rolle bei der Erklärung des Verhandlungsverhaltens. Die Verhandlungsforschung bezieht sich diesbezüglich wiederum ansatzweise auf die Spieltheorie, genauer gesagt auf die Theorie der sozialen Wertorientierung (De Dreu, Weingart & Kwon, 2000; Deutsch, 1973; Van Lange, Liebrand, Messick & Wilke, 1992; Pruitt, 1998), mit welcher das Nutzungsverhalten in Sozialen Dilemmata zu erklären versucht wird.

Für Entscheidungskonflikte, wie sie bei sozialen Dilemmata oder Verhandlungen auftreten, ist kennzeichnend, dass die beteiligten Akteure zwischen kooperativen und eigennützigen Motiven hin- und hergerissen sind. Da die Parteien ihre individuellen Interessen und Ziele erreichen möchten, sind sie einerseits um die Durchsetzung der eigenen Ansprüche bemüht und verhalten sich wettbewerbsorientiert. Andererseits lassen sich diese Ziele langfristig nur erreichen, wenn beide Parteien zur Zusammenarbeit bereit sind und sich kooperativ verhalten. Vor einem solchen Dilemma stehen auch Verhandlungsparteien und deshalb werden den Probanden in entsprechenden experimentellen Settings „gemischte Motive“ induziert (Pruitt & Kimmel, 1977; Schelling, 1960), die Anreize zur Kooperation sowie zum Wettbewerb liefern.

Infolgedessen wird auch zwischen Personen mit unterschiedlicher Wertorientierung differenziert. Im Vordergrund stehen dabei die individualistische und die kooperative Wertorientierung oder kurz, das Eigen- und das Fremdinteresse (Solga, 2008). Personen, die stärker der kooperativen Wertorientierung zugeneigt sind, versuchen den gemeinsamen Gewinn aller beteiligten Parteien zu maximieren und berücksichtigen zu diesem Zweck ihre eigenen Ziele wie auch die gegnerischen Interessen. Personen mit einer vorwiegend individualistischen Wertorientierung sind dagegen auf die Maximierung der eigenen Vorteile bedacht und berücksichtigen die gegnerischen Interessen nur, wenn dies für die Realisierung der eigenen Ziele erforderlich ist.

Beim Dual-Concern-Modell von Pruitt und Rubin (1986) wird die relative Bedeutung des eigenen Erfolgs zu dem des Gegenübers in Beziehung gesetzt und postuliert, dass durch die Ausprägungen von Eigen- und Fremdinteresse die Wahl der Verhandlungsstrategie bestimmt wird. Die beiden Dimensionen werden in einem Koordinatensystem abgebildet, wodurch veranschaulicht wird, dass die Wertorientierungen jeweils in unterschiedlicher Ausprägung und unabhängig voneinander auftreten können (siehe Figur 2). Da eine Verhandlungspartei eine starke oder schwache Ausprägung auf diesen beiden Dimensionen, dem Streben nach Eigen- oder Fremdinteressen, einnehmen kann, werden unterschiedliche

Verhandlungsstrategien für fünf prototypische Kombinationen dieser beiden Dimensionen vorhergesagt.

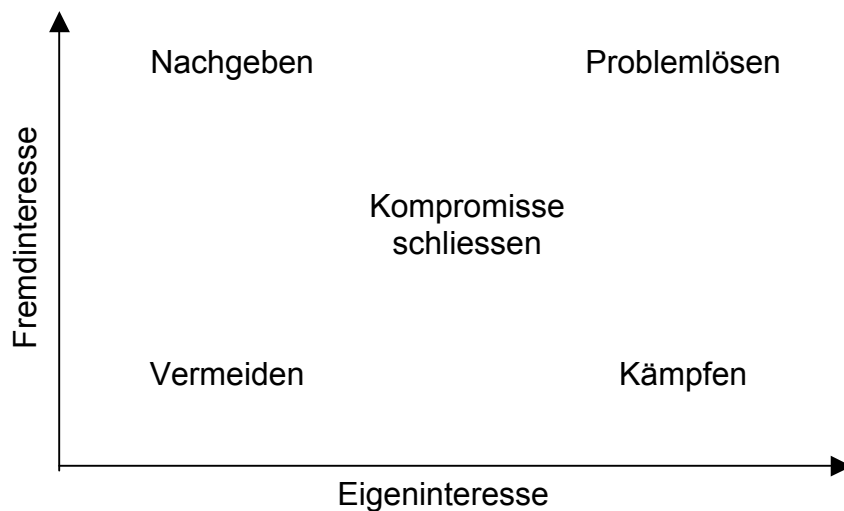


Abbildung 2. Das Dual-Concern-Modell von Pruitt & Rubin (1986). Unterschiedliche Kombinationen von Eigen- und Fremdinteresse bestimmen die Verhandlungsstrategie.

Beim *Kämpfen oder Wettstreiten* will die Verhandlungspartei ihre eigenen Interessen und Ziele durchsetzen, ohne Rücksicht auf die andere Partei zu nehmen. In solchen Verhandlungssituationen gibt es klare Sieger und Verlierer, was als Nullsummenspiel oder win-lose Lösung bekannt ist. Die Einstellungen und Absichten der Akteure sind konfliktorientiert, was sich darin zeigt, dass mit Sanktionen und Verhandlungsabbruch gedroht wird, man sich auf unveränderbare Positionen festlegt, stark argumentiert und forciert wird, die Gegenseite falsch oder unvollständig informiert, Intrigen anzettelt und sich Verbündete sucht (z.B. Franke & Frey, 2002).

Eine Verhandlungspartei, die weder grosses Interesse an der Realisierung der eigenen Ziele, noch an derer des Gegenübers hat, tendiert zur *Vermeidung*, Passivität und zum Rückzug. Dies ist der Fall, wenn Probleme ignoriert, Auseinandersetzungen und Gespräche als unergiebig empfunden werden oder ängstigen und gehofft wird, dass sich die Sache von selbst erledigt, was in einer lose-lose-Situation resultieren kann (z.B. Solga, 2008).

Eine Verhandlungspartei, welche den Interessen des Gegenübers grössere Bedeutung zumisst als den eigenen, zeichnet sich durch *Nachgeben* und einseitige, bedingungslose Zugeständnisse aus. Man passt sich an, durch Unterordnung und Senkung der eigenen

Ansprüche (z.B. De Dreu, 2006). Die (gute) Beziehung zur anderen Partei wird als wichtiger eingestuft als die Verwirklichung der eigenen Ziele. Dies kann zu einer lose-win Situation führen.

Kompromisse werden geschlossen, wenn sich das Streben nach Erfüllung der eigenen Interessen und denen des Gegenübers im mittleren Bereich bewegt. Die eigenen Forderungen werden schrittweise reduziert und man fordert den Verhandlungspartner auf, dasselbe zu tun, um zu einer Einigung zu gelangen, indem man sich in der Mitte trifft (z.B. Rahim, 2001).

Nur wenn sowohl den eigenen Zielen wie auch denen des Gegenübers hohe Bedeutung zugemessen wird, wird eine Verhandlungspartei aktives *Problemlösen* zeigen und kreativ nach Lösungen suchen, bei denen die Interessen aller beteiligten Parteien integriert werden können (win-win Lösungen). Die Strategie des Problemlösens umfasst eine Reihe von Verhaltensweisen wie die offene Kommunikation und Transparenz bezüglich Präferenzen, Zielen und zugrunde liegenden Werten und Interessen, wobei ein gewisses Mass an gegenseitigem Vertrauen als Vorbedingung für den ungehinderten Informationsaustausch anzusehen ist. Zudem ist für einen kreativen und konstruktiven Lösungsprozess stärkeres Engagement und Versuchs-Irrtum-Vorgehen notwendig. Als Quintessenz der strategischen Ausrichtung des Problemlösens können verschiedene Verhandlungstaktiken genannt werden, welche in der Verhandlungsliteratur empfohlen werden.

Eine der wichtigsten Verhandlungstaktiken bezieht sich auf das sogenannte *logrolling* (Froman & Cohen, 1970). Forschung hat belegt, dass man bessere und gewinnbringende Lösungen für alle Beteiligten erreicht, wenn Konfliktsituationen als mehrdimensional wahrgenommen werden, d.h. aus mehreren Verhandlungsthemen und -inhalten bestehend. Weil die Konfliktparteien hinsichtlich dieser Themen im Normalfall unterschiedliche Prioritäten haben, kann logrolling als Taktik der gegenseitigen Zugeständnisse angewendet und dadurch die Interessen und Wünsche aller Beteiligten integriert werden. Dies geschieht, indem eine Partei bei Thema A Zugeständnisse macht, das für sie niedere Priorität, aber für die andere Seite hohe Wichtigkeit besitzt. Im Gegenzug wird erwartet, dass die andere Seite bei Thema B entgegenkommt, das für sie eher unwichtig ist, aber für die eigene Partei hohe Priorität hat. So gesehen sind alle auf der Gewinnerseite, da man sich bei den jeweils wichtigsten Themen gegenseitig in die Hände arbeitet und Konzessionen macht. Gesamthaft gesehen können so für alle beteiligten Parteien höhere Verhandlungsgewinne erzielt werden,

als wenn einfache 50-50 Kompromisslösungen angestrebt werden (e.g., Bazerman, Mannix, & Thompson, 1988; Kelley & Schenitzki, 1972; Weingart, Bennett, & Brett, 1993).

Damit logrolling möglich ist, müssen mehrere Konfliktthemen vorhanden sein, was bedingt, dass die Fixierung auf ein einzelnes Thema vermieden wird. Stattdessen sollen nach Möglichkeit weitere Themen hinzugezogen und so eine *Ausweitung der Austauschmöglichkeiten* angestrebt werden. Der Verhandlungsspielraum kann ausgedehnt werden, indem man weitere Verhandlungstaktiken wie das Brückenschlagen (bridging) anwendet, wo bei einer vertieften Konfliktanalyse werden neue Themen, Anknüpfungspunkte und Lösungsvorschläge erarbeitet und diskutiert werden. Auch bei der Taktik Vergrößerung des Kuchens (expanding the pie) wird der Handlungsspielraum erweitert, indem bei einzelnen Verhandlungsthemen die Handlungsoptionen ausgebaut und zusätzliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, z.B. wird für denselben Preis eine zusätzliche Dienstleistung angeboten. Bei der Taktik Kompensierung wird der Partei mit dem grösseren Verlust eine Entschädigung geboten (Pruitt & Carnevale, 1993).

Die fünf genannten Verhandlungsstrategien können den beiden übergeordneten Kategorien des distributiven und integrativen Verhandlungsverhaltens zugeteilt werden (z. B. Lewicki, Litterer, Minton & Saunders, 1994; Walton & McKersie, 1965). Distributives Verhalten geht mit der Regelung von Verteilungsfragen einher, bei denen davon ausgegangen wird, dass sich Gewinne und Verluste der Parteien aufheben. Dabei werden oftmals suboptimale Lösungen umgesetzt, weil das integrative Potential einer Verhandlungssituation übersehen und nicht alle verfügbaren Ressourcen genutzt werden (z.B. Weingart, Bennet & Brett, 1993). Mit Ausnahme des Problemlösens werden alle genannten Verhandlungsstrategien dem distributiven Verhandlungsverhalten zugeordnet

Die Strategie des Problemlösens steht für integratives Verhandlungsverhalten, das im Suchen und Umsetzen von kreativen Problemlösungsansätzen besteht. Ziel ist, mittels logrolling die Interessen aller Parteien zu integrieren. Dabei steht das zu lösende Problem im Vordergrund und man geht nicht primär davon aus, dass ein gegebener und unveränderbarer Wert zwischen den Verhandlungsparteien aufgeteilt werden muss (De Dreu, Weingart, & Kwon, 2000; Thompson & Hastie, 1990). Vielmehr stellt der Problemlösungsprozess ein Versuch dar, das Ergebnis gemeinsam zu optimieren und die vorhandenen Ressourcen zu vermehren. Der wohl bekannteste Ratgeber bezüglich integrativen Verhandlungsverhaltens ist das „Harvard-Konzept“ von Fisher und Ury (1981).

Abschliessend ist festzuhalten, dass mithilfe des Dual-Concern-Modells von Pruitt und Rubin (1986) vorhergesagt werden kann, welche Verhandlungsstrategie bei einem bestimmten Ausmass von Eigen- und Fremdinteresse prinzipiell bevorzugt wird. Ein kritischer Aspekt dieses Modells betrifft jedoch die Tatsache, dass konkretes Konfliktverhalten meist aus einer Kombination von verschiedenen Verhandlungsstrategien besteht und deshalb eine eindeutige Zuordnung dieser Strategien zu einem Verhandlungs- oder Konfliktfall nicht immer möglich ist (Van de Vliert & Janssen, 2001; Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999).

Bei komplexen Konfliktfällen werden diese Strategien häufig nacheinander (rapid sequencing) oder mit Bezug auf einzelne Themen (issue shielding) angewendet (Carnevale & Pruitt, 1992). In neuerer Literatur wird diesbezüglich von einem Differenzieren bevor Integrieren – Muster gesprochen. Oftmals ist der Konfliktverlauf in zwei Phasen einteilbar, zuerst wird distributives Verhalten, eine Kombination aus Zwang und Zugeständnissen angewendet, woraufhin ein „switch“, ein Wechsel der Strategie stärker integrativem Verhalten erfolgt, sobald die beteiligten Parteien ihre Druckmittel ausgeschöpft haben und erkennen, dass sie auf diesem Weg nicht weiterkommen (Harinck & De Dreu, 2004).

Kognitive Aspekte des Verhandlungsverhaltens

Während ein Zweig der Verhandlungsforschung die Ursächlichkeit von motivationalen Beweggründen betont, setzt eine andere Forschungsrichtung stärkere Akzente bei den kognitiven Aspekten. Ein zentrales Postulat in diesem Bereich ist, dass die Verhandlungsergebnisse weitgehend durch die Informationsverarbeitungsprozesse der beteiligten Parteien determiniert sind (Carnevale & Pruitt, 1992; De Dreu, Koole & Steinel, 2000). In entsprechenden Studien wird untersucht, wie Menschen die soziale Realität der Verhandlung in ihre subjektive Realität transformieren und wie sich dies auf das Verhandlungsverhalten auswirkt (Trötschel & Gollwitzer, 2004). Aufgrund der begrenzten menschlichen Kapazitäten wird bei der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung und den anschliessenden Entscheidungsprozessen auf kognitive Schemata und Heuristiken zurückgegriffen, die ermöglichen, schnell und mit geringem kognitiven Aufwand zu agieren (Neale & Bazerman, 1992). Schemata und Skripte sind kognitive Strukturen, die Informationen zu relevanten Aspekten bestimmter Situationen respektive Kategorien von Situationen und den entsprechend auszuführenden Verhaltensweisen enthalten (z.B. Rosch, 1977). Heuristiken sind mentale Vereinfachungen und simplifizierende Entscheidungsregeln,

auf die Menschen zurückgreifen, um komplexes Problemlösen auf einfach handhabbare Urteilsoperationen zu reduzieren (Tversky & Kahneman, 1974).

Das Ziel der Verhandlungsforschung war lange Zeit, auf kognitive Barrieren und Hindernisse aufmerksam zu machen, welche die Lösungsfindung im Sinne gemeinsamer Nutzenmaximierung erschweren. Denn eine wichtige Erkenntnis in diesem Bereich ist, dass die meisten Menschen, so auch verhandlungserprobte Personen wie beispielsweise Manager ineffiziente Verhandler sind und aufgrund von Fehleinschätzungen suboptimale Verhandlungsergebnisse erzielen (Thompson, 1990a; Thompson & Hrebec, 1996). Dementsprechend konnten bereits eine Vielzahl von Stolpersteinen und kognitiven Barrieren in Verhandlungen identifiziert werden. Neben allgemeinen Phänomenen wie der Repräsentations- und Verfügbarkeitsheuristik, der Anker-Bildung oder dem Framing durch Gewinn- oder Verlustfokussierung, welche auch in Verhandlungssituationen beobachtbar sind, werden verhandlungsspezifische Heuristiken und Wahrnehmungsverzerrungen beleuchtet wie die Nullsummenannahme (fixed pie-perception), die reaktive Abwertung, der trügerische Konflikt und der Überoptimismus (z. B. Bazerman & Neale, 1983).

Weil das Konzept der „fixed pie-perception“ im empirischen Teil dieser Arbeit Verwendung findet, soll dieses im Folgenden ausführlicher dargestellt werden. Der metaphorische Begriff des „festgelegten Kuchens“ steht für eine der häufigsten Fehleinschätzungen in Verhandlungssituationen. Denn viele Verhandler gehen bereits vor der Verhandlung davon aus, dass die eigenen Interessen denjenigen des Gegenübers diametral entgegengesetzt sind, also die beteiligten Parteien bezüglich den Verhandlungsthemen *dieselben Prioritäten* haben respektive diese gleich gewichten und in eine analoge Wichtigkeitsrangierung bringen, jedoch mit dem entscheidenden Unterschied, dass sie bei den einzelnen Themen gegensätzliche Positionen einnehmen (Bazerman & Neale, 1983; Thompson & Hastie, 1990). Das führt zu dem Glauben, dass inkompatible Präferenzen bestehen und somit die Grösse und Aufteilung des Kuchens fest vorgegeben ist. Unter dieser Bedingung bedeuten Gewinne der einen Partei stets Verluste für die andere Seite, was der Situation eines Nullsummenspiels entspricht.

Diese Voreinstellung hat ein stark wettbewerbsorientiertes und unflexibles Verhalten zur Folge. Infolgedessen übersehen die Verhandlungsparteien oftmals, dass die meisten Verhandlungssituationen über integratives Potential verfügen respektive Chancen für Lösungsmöglichkeiten von gegenseitigem Vorteil bieten würden. Dies ist der Fall, wenn die Verhandlungsparteien in Wirklichkeit *unterschiedliche Prioritäten* bezüglich der einzelnen

Verhandlungsgegenstände haben und mittels logrolling win-win Lösungen möglich wären. Kurz gesagt, je stärker die Fehlannahme vorherrscht, dass der Kuchen eine fixe Grösse hat, desto weniger wird die integrative Verhandlungstaktik logrolling zum Zug kommen und desto weniger wird das integrative Potential einer Verhandlungssituation ausgeschöpft.

Abschliessend ist zu sagen, dass in der Verhandlungsforschung lange davon ausgegangen wurde, dass Entscheidungen aufgrund von verzerrter Wahrnehmung und dem Gebrauch von simplifizierenden Heuristiken in systematischer Weise von Rationalität und Gewinnmaximierung abweichen (Neale & Bazerman, 1991). Mittlerweile haben jedoch kritische Stimmen, die sich unter anderem auf Forschungsbefunde zu positiven Effekten von Verhandlungsheuristiken beziehen, zu einer Öffnung dieses Denkmodells geführt (Bazerman et al., 2000; Frank & Frey, 2002). Diese Debatte findet auch in dieser Arbeit Ausdruck. Damit diese Argumentation genauer ausgeführt werden kann, wird in den nächsten Kapiteln die Rolle von Wertkonflikten und Geschützten Werten in Verhandlungssituationen erörtert.

Wertkonflikte und ihr Einfluss auf Verhandlungsprozesse

In der Verhandlungsforschung konzentrierte man sich bislang praktisch ausschliesslich auf die Untersuchung von Interessenkonflikten. Dabei ist eine zentrale Prämisse, dass die Verhandlungsparteien fähig und gewillt sind, jegliche Verhandlungsthemen und -inhalte zu quantifizieren und zu verhandeln (Bazerman, Tenbrunsel, & Wade-Benzoni, 2008), damit das integrative Potential einer Verhandlungen maximal ausgeschöpft und eine allseits zufrieden stellende Lösung gefunden werden kann. Mit anderen Worten, es wird davon ausgegangen, dass alle Verhandlungsinhalte kommensurabel sind, das heisst auf einer allgemeinen Nützlichkeitsskala bewertet und Kosten-Nutzen Analysen unterzogen und untereinander ausgetauscht werden können.

Diesen Anforderungen können Wertkonflikte nicht immer genügen, da sich die Bewertung dieser Themen schwieriger gestaltet, weil es sich hier nicht um fassbare Ressourcen handelt, sondern um subjektive Werturteile und Interpretationsweisen moralischer Prinzipien und Normen (z.B. Druckman & Zechmeister, 1970; Hanrick & De Dreu, 2004), welche auf die eigene Identität und moralische Integrität Bezug nehmen (Coleman, 2000; Lederach, 1997). Daher sind solche Konflikthinhalte weitgehend inkommensurabel, weshalb hier Kosten-Nutzen Abwägungen problematischer sind. Zudem widerstrebt es vielen Menschen, Kompromisse bei zentralen, moralischen Werthaltungen zu machen, da dies einer

Geringschätzung dieser Prinzipien und Überzeugungen gleichkommt. Dies gilt insbesondere für Konflikte, bei denen Geschützte Werte tangiert werden (z.B. Atran & Axelrod, 2008).

Dies sind vermutlich unter anderem Gründe dafür, dass Wertkonflikte in der Verhandlungsliteratur bislang nur am Rande thematisiert wurden (z.B. Harinck & De Dreu, 2004; Thompson & Gonzalez, 1997) und nur auf eine handvoll empirischer Studien zurückgegriffen werden kann, in welchen der Unterscheidung von Interessen- und Wertkonflikten Rechnung getragen wird. Diese Studien belegen, dass unterschiedliche Konflikthalte auch unterschiedliches Verhandlungsverhalten mit sich bringen, was sich wiederum auf die Verhandlungsergebnisse auswirkt. Die Befunde deuten darauf hin, dass bei reinen Interessenkonflikten mehr integrative Verhaltensweisen gezeigt werden (Harinck & De Dreu, 2004; Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000) wohingegen postuliert wird, dass bei reinen Wertkonflikten vermehrt distributives Verhalten und die kämpferische Verhandlungsstrategie zum Vorschein kommt. Harinck und De Dreu (2004) konnten in ihrer diesbezüglich aktuellsten Studie zeigen, dass unter dem Einfluss von geringem Zeitdruck bei reinen Wertkonflikten weniger integratives Verhandlungsverhalten sowie schlechtere Verhandlungsergebnisse resultieren als bei reinen Interessenkonflikten.

Geschützte Werte und ihre Rolle in Verhandlungen

Die empirische Befundlage bezüglich der Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungen ist noch spärlicher als die der Wertkonflikte. Basierend auf einigen interessanten theoretischen Positionspapieren von führenden Verhandlungsforschern (Bazerman et al., 2000; Bazerman et al., 2008; Thompson & Gonzalez, 1997; Wade-Benzoni, Hoffman, Thompson, Moore, Gillespie & Bazerman, 2002) wurde kürzlich eine erste empirische Studie veröffentlicht, in der die Rolle von Geschützten Werten im Rahmen des traditionellen Untersuchungsparadigmas der Verhandlungsforschung untersucht wurde (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Tost, Husted Medvec, Thompson & Bazerman, 2009).

Da Geschützte Werte als nicht austauschbar und tabu für Kosten-Nutzen Abwägungen gelten, kann zu Recht der Eindruck entstehen, dass es sich bei solchen Konfliktfällen um heisse Eisen handelt, die gar nicht oder nur begrenzt verhandel- und lösbar sind. Tatsächlich entspricht dies auch der dominanten Sichtweise in der Fachliteratur und Forschung. Die meisten Autoren argumentieren, dass Geschützte Werte eine Sonderstellung einnehmen, da sie als nicht verhandelbar deklariert werden und folglich ein Hindernis für die integrative Lösungsfindung darstellen. So kann davon ausgegangen werden, dass Personen mit Geschützten Werten eine geringere Bereitschaft zeigen, bei den betreffenden Themen

Zugeständnisse zu machen. Aufgrund dieser Verweigerung wird das *integrative Potential eingeschränkt* und damit die Möglichkeiten zur Nutzenoptimierung geschmälert. Daraus schliessen die Autoren, dass in Verhandlungen, bei denen Geschützte Werte involviert sind, mit schlechten Verhandlungsergebnissen, wenn nicht sogar mit unüberwindbaren Konflikten zu rechnen ist (Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009; Wade-Benzoni et al., 2002).

Weil die Verhandlung über Inhalte wie beispielsweise der eigenen Gesundheit oder der Sicherheit der eigenen Kinder moralisch verwerflich und ungebührlich erscheint, da hierzu keine monetären Äquivalente herangezogen werden sollen oder können, sind diesbezügliche Trade-offs und Verhandlungsangebote tabu und rufen bei den betroffenen Personen starke *negative Emotionen* wie moralische Empörung hervor. Zudem wird postuliert, dass parallel dazu *negative Attributionen* vorgenommen werden, was Einfluss auf die interpersonale Wahrnehmung des Verhandlungsgegenübers hat, was sich wiederum negativ auf Verhandlungsprozesse und –ergebnisse auswirkt (Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009). Diesbezüglich werden Befunde aus der Verhandlungsliteratur zitiert, die belegen, dass Verhandler mit positiven Emotionen mehr Kooperationsbereitschaft bei ihren Verhandlungspartner auslösen, womit win-win Lösungen wahrscheinlicher werden als bei Verhaltern, welche negative Emotionen verspüren (z.B. Allred, Mallozzi, Matsui & Raia, 1997).

Zudem wird angeführt, dass emotionaler Stress den Prozess der individuellen Entscheidungsfindung beeinträchtigt und dadurch die Entscheidungsqualität gemindert wird (Janis & Mann, 1997). In diesem Sinne wird argumentiert, dass auf die Bedrohung eines Geschützten Wertes mit *Unflexibilität und rigidem Verhalten* reagiert wird (Tetlock et al., 2000) und die betroffenen Personen sich weigern, über neuartige und kreative Lösungsansätze nachzudenken (Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009).

Des Weiteren wird angenommen, dass das kompromisslose Verhalten von Verhaltern mit Geschützten Werten ihren *individuellen Verhandlungsgewinn steigern* könnte (Thompson & Gonzalez, 1997), wodurch auch gesamthaft gesehen ein *harter und fordernder Verhandlungsstil* begünstigt werden könnte (Baron & Spranca, 1997).

Zusammengefasst können diese Voten folgendermassen auf den Punkt gebracht werden: Durch die Bedrohung eines Geschützten Wertes werden negative Emotionen sowie rigides Verhalten hervorgerufen. Zudem schränken sie aufgrund ihrer Unverhandelbarkeit den integrativen Spielraum ein, was alles in allem zur Folge hat, dass der erfolgreiche Verhandlungsabschluss im Sinne beiderseitiger Nutzenmaximierung gefährdet wird.

An diesen Hypothesen orientiert sich die erste veröffentlichte empirische Studie zum Einfluss von Geschützten Werten in Verhandlungen, welche von einer im letzten Abschnitt zitierten Gruppe von Autoren lanciert wurde. Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Tost, Husted Medvec, Thompson und Bazerman (2009) weisen darauf hin, dass als Geschützte Werte deklarierte Verhandlungsthemen diesem Prädikat oftmals nicht gerecht werden, und es sich in Wirklichkeit dabei eher um eine Art Scheinheiligkeit (*pseudosacredness*) handelt (Bazerman et al., 2000; Thompson & Gonzalez, 1997). Das bedeutet, dass solche scheinbar Geschützten Werte, wenn es erforderlich ist, trotzdem verhandelbar sind, obwohl dies ursprünglich als inakzeptable Variante bezeichnet worden ist. Geschützte Werte können auch taktisch eingesetzt werden (Baron & Leshner, 2000). In einer Verhandlung kann es für die eigene Seite von Nutzen sein, vorzugeben, dass die eigenen Verhandlungsziele mit tief verwurzelten, moralischen Prinzipien verknüpft sind, um so die eigenen Positionen zu untermauern und sie damit als unantastbar oder zumindest den anderen Argumenten als moralisch überlegen auszugeben. Dort aber, wo durch dieses Taktieren eine Einigung verunmöglicht wird und scheinbar unverrückbare Positionen doch eine gewisse Flexibilität und einen Verhandlungsspielraum zulassen würden, sofern sich die richtigen Anreize anbieten, ist dies kontraproduktiv und setzt vermutlich nicht selten eine destruktive Spirale in Gang. Deshalb plädieren die Autoren dafür, dass es von grundlegender Bedeutung ist, echte Geschützte Werte von solchen zu unterscheiden, die zwar als solche ausgegeben werden, bei denen es sich aber in Wirklichkeit um sehr wichtige Inhalte handelt, die unter bestimmten Umständen verhandelbar sind (Bazerman et al., 2008).

Die Forschergruppe um Tenbrunsel (2009) liefert in ihrer empirischen Studie gleich eine erste Anregung, wie dieses Vorhaben der Separierung von echten und pseudo-heiligen Werten angegangen werden könnte. Die Verhandlungsparteien sollten sich hinterfragen, ob sie ein äusserst verlockendes Angebot ausschlagen würden, nur um ihren Geschützten Wert nicht zu korrumpieren. Im Verhandlungsexperiment der Forschergruppe um Tenbrunsel (2009) wurde den Probanden ein Geschützter Wert induziert, indem sie aufgefordert wurden, in einem kurzen Essay eigene Werthaltungen zu benennen, die in diesem Fall tangiert werden. Dabei sollten sie die Wichtigkeit dieses Themas einschätzen sowie möglichst passioniert die Prinzipien und Überzeugungen beschreiben, die sie in diesem Fall anleiteten. Die Kontrollgruppe musste ebenfalls einen kurzen Aufsatz verfassen, jedoch dabei nur beschreiben, wie sie planten, in dieser Verhandlung vorzugehen. In dieser Studie konnte gezeigt werden, dass dieser induzierte Geschützte Wert nicht bedingungslos verteidigt, sondern doch verhandelbar war, wenn sonst ein relativ unattraktiver Ausgang der

Verhandlung gedroht hätte. Als Verhandlungskontext wählten die Forscher ein Szenario, bei dem kulturelle Traditionen und Anliegen bezüglich des Naturschutzes auf dem Spiel standen. Ein Stamm indianischer Ureinwohner und ein Holzfäller-Unternehmen mussten miteinander verhandeln, da die letztere das Recht erworben hatte, auf einem Gebiet Wald zu roden, das bereits seit langer Zeit von den Indianern besiedelt wird.

Die Ergebnisse dieser experimentellen Studie besagen, dass wenn der Fokus auf Geschützte Werte gerichtet wird, weniger Einigungen und schlechtere Verhandlungsergebnisse zustande kommen. Dies gilt jedoch nur, wenn die Verhandler über ein starkes BATNA verfügen. Wenn sie ein schwaches BATNA haben, zeigt der Fokus auf geschützte Themen keine Wirkung. Das BATNA ist die beste Alternative einer Verhandlungspartei, falls bei einer laufenden Verhandlung keine zufriedenstellende Einigung erreicht werden kann (Best Alternative To a Negotiated Agreement). So bedeutet ein gutes BATNA Verhandlungsmacht, da im Falle einer unattraktiven Offerte des Verhandlungsgegenübers das Alternativangebot, abseits der laufenden Verhandlung, gewählt werden kann (Fisher & Ury, 1981).

Laut Tenbrunsel und ihren Kollegen demonstriert dies, dass durch die Umstände bestimmt wird, ob ein Thema schützenswert ist oder nicht. Demgemäss ist ein Wert nicht per se heilig, sondern dies hängt vielmehr davon ab, ob man sich den Schutz dieses Wertes und das Engagement hierfür leisten kann, womit es sich nicht um echte, sondern um pseudo-heilige Werte handelt.

Fazit und zentrale Hypothesen

Im folgenden Kapitel werden zuerst die behandelten theoretischen Überlegungen zusammengefasst, woraufhin die zentralen Forschungsfragen und relevanten methodischen Details erläutert werden, welche die Basis für die drei empirischen Studien bilden, die Bestandteil dieser Dissertation sind.

Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen

In den letzten Abschnitten wurde ersichtlich, dass Geschützte Werte oder der mehr oder weniger ernst gemeinte Anspruch, solche zu vertreten, in der Verhandlungsforschung und der Fachliteratur als Hindernis für integratives Verhandlungsverhalten und die gemeinsame Nutzenmaximierung angesehen werden. Doch ist es wirklich so, dass das

Vorhandensein von Geschützten Werten die Konfliktlösung zwingend erschweren und komplizierter machen muss? Oder könnte sich die Lösungsfindung dadurch nicht auch vereinfachen?

In dieser Arbeit wird den im letzten Kapitel ausgeführten Annahmen teilweise zugestimmt. Das Vorhandensein von Geschützten Werten kann sich negativ auf den Problemlösungsprozess auswirken, sofern es sich um Verhandlungssituationen handelt, bei denen beide Parteien dasselbe Verhandlungsthema priorisieren und dieses zudem mit einem Geschützten Wert verbinden, dabei jedoch gegensätzliche Positionen einnehmen. Dies entspricht der Situation, von der Tenbrunsel und Kollegen in ihrer Studie (2009) ausgegangen sind. In diesem Fall handelt es sich um eine *Tragik-Verhandlung*, bei der kein Verhandlungsabschluss erreicht werden kann, solange keine Seite gewillt ist, bei ihrem wichtigsten Thema von ihrem Standpunkt abzurücken. Unter diesen Umständen scheint ein Abbruch der Verhandlung unumgänglich oder zumindest sind in solchen Situationen zähe und unerbitterte Verhandlungen zu erwarten. Solche Konfliktkonstellationen stellen zweifellos eine grosse Herausforderung für das Konfliktmanagement dar, da hier bezüglich den wichtigsten Themen kein integratives Potential vorhanden ist, und solche Konflikte mit schweren Verlusten einhergehen können. Jedoch stellen Tragik-Verhandlungen wahrscheinlich die Ausnahmesituation dar. Viel eher handelt sich bei Verhandlungen, bei denen Geschützte Werte tangiert sind, um Situationen, in denen nur eine Partei einen Geschützten Wert vertritt. Die andere Partei hat sicherlich auch ihre klaren Prioritäten, jedoch sind diese Themen für sie nicht heilig oder geschützt in dem Sinne, dass eine Verhandlung darüber unmöglich scheint (Ginges, Atran, Medin & Shikaki, 2007). Im Normalfall kann also von *Tabu-Verhandlungen* oder gemischten Konfliktfällen ausgegangen werden, sofern Geschützte Werte im Spiel sind.

Das könnte bedeuten, dass Wertkonflikte vielleicht nicht immer so kompliziert und schwer zu bearbeiten sind, wie ihr Ruf es vermuten lässt. Anhand dieser Studie soll eine differenziertere und optimistischere Sichtweise eingenommen werden. Zentral für die Bearbeitung von Konflikten mit Geschützten Werten ist die Unterscheidung von Tabu- und Tragik-Verhandlungen. Denn in Tabu-Verhandlungen respektive gemischten Konfliktfällen, in denen nur eine Partei einen Geschützten Wert vertritt, ist integratives Potential vorhanden, womit win-win Lösung realisierbar wären, wohingegen Tragik-Verhandlungen oder reine Wertkonflikte, in denen beide Seiten dasselbe Thema mit einem Geschützten Wert besetzen, sicherlich als eine der grossen Herausforderungen für das Konfliktmanagement betrachtet werden können.

An dieser Stelle setzen die im Folgenden präsentierten empirischen Studien mit dem Ziel an, die Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen näher zu untersuchen. Dabei wird das Verhandlungsverhalten in gemischten Konflikten, in denen neben interessenbasierten Themen ein Geschützter Wert zur Debatte steht, mit reinen Interessenkonflikten ohne Geschützten Wert verglichen oder anders gesagt, Tabu- und Routine-Verhandlungen werden sich gegenübergestellt. Im Zentrum steht dabei die Frage, ob sich das Vorhandensein eines Geschützten Wertes notwendigerweise nachteilig auf den Problemlösungsprozess auswirken muss oder ob dies nicht auch positive Auswirkungen zur Folge haben kann.

In Bezug auf die empirische Befundlage besteht hinsichtlich dieser Frage ein Defizit. Die bisher einzige Studie aus dem Bereich der experimentellen Verhandlungsforschung, welche sich mit der Frage nach der Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungen befasst, stammt von der Forschergruppe von Tenbrunsel, Bazerman und Kollegen (2009). In ihrem Experiment wurde jedoch eine andere Ausgangsbasis gewählt, da Geschützte Werte anhand einer experimentellen Manipulation induziert und diesbezügliche Verhandlungsprozesse in einer distributiv ausgerichteten Verhandlungssituation untersucht wurden, welche einer Tragik-Verhandlung gleichkommt. In den hier präsentierten Experimenten und Studien wird das Vorhandensein von Geschützten Werten anhand einer validierten Skala gemessen (GWS-Skala, Tanner et al., 2009) und diesbezügliche Verhandlungsprozesse in integrativ ausgerichteten Verhandlungssituationen untersucht, welche Tabu-Verhandlungen darstellen.

Die Unterscheidung von Tabu- und Tragik-Verhandlungen ist für das Konfliktmanagement sehr bedeutsam. Denn bei Tabu-Verhandlungen sind Eskalationen und Verhandlungsabbrüche vermeidbar, es können ressourcenschonendere und darüber hinaus profitablere Lösungswege als bei Tragik-Verhandlungen, in denen kämpferisches Verhalten vorherrscht, gefunden werden. Kurzum, bei der Bearbeitung von Konflikten mit involvierten Geschützten Werten könnten vermutlich mehr win-win-Lösungen als gemeinhin angenommen realisiert werden, wenn man Tabu- von Tragik-Verhandlungen unterscheiden und Konflikte, die auf konstruktiver Basis lösbar wären, nicht mit destruktiven Mitteln anginge.

Zentrale Hypothesen

Das Ziel dieser Dissertation ist die Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurden drei empirische Studien durchgeführt, in welchen die zentralen Hypothesen in verschiedenen Settings überprüft und zusätzlich das Spektrum der Forschungsfragen schrittweise erweitert wurde.

Hypothese 1: Zugeständnisse

Personen, welche in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, machen beim betreffenden Thema weniger Zugeständnisse als Personen, die keinen Geschützten Wert involviert sehen.

Die erste Hypothese bezieht sich auf ein definitorisches Merkmal von Geschützten Werten, wonach es sich hier um Werte handelt, die nicht mit anderen Werten oder Gütern ausgetauscht werden können und bei denen keine oder nur notgedrungen Konzessionen gemacht werden. Dementsprechend werden solche Inhalte als „nicht verhandelbar“ deklariert. Obwohl diese Eigenschaft insbesondere in Verhandlungssituationen von Bedeutung ist, wurde sie bislang noch nie mittels einer direkten Verhaltensmessung überprüft.

Die erste Hypothese wird in der ersten und dritten Studie überprüft.

Hypothese 2: Logrolling

Personen, welche in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, wenden die integrative Verhandlungstaktik logrolling in stärkerem Ausmass an als Personen, die keinen Geschützten Wert involviert sehen.

In der zweiten Hypothese wird der Fokus vom einzelnen Thema auf die Gesamtsituation ausgeweitet, indem mittels der abhängigen Variable, der Anwendung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling, alle einer Verhandlung inhärenten Themen berücksichtigt werden.

Im Gegensatz zu der negativ gefärbten Sichtweise in der Fachliteratur, wo pauschal angenommen wird, dass das rigide und unflexible Verhalten, das beim Thema mit dem Geschützten Wert gezeigt wird, sich auf die Gesamtsituation überträgt, wird in dieser Arbeit eine optimistischere Sichtweise eingenommen. Es wird erwartet, dass Personen mit einem Geschützten Wert stärker zwischen den Prioritäten der involvierten Verhandlungsthemen differenzieren respektive in Themen mit und ohne Geschützten Wert unterscheiden und darauf basierend das Ausmass der Zugeständnisse auf die verschiedenen Verhandlungsthemen hin abstimmen werden. Dies hat zur Folge, dass sie bei ihrem

wichtigsten Thema keine oder nur sehr wenig Zugeständnisse machen, dafür jedoch bei den unwichtigeren Themen flexibler sind. Dadurch schöpfen Personen mit einem Geschützten Wert das integrative Potential einer Verhandlung optimal aus, weil sie in stärkerem Mass logrolling betreiben.

Die zweite Hypothese stellt die zentrale These dieser Arbeit dar und wird deshalb in allen drei Studien untersucht.

Hypothese 3: Verhandlungsgewinn

Je stärker Personen in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto höhere Verhandlungsgewinne erzielen sie.

Die dritte Hypothese befasst sich mit dem Verhandlungsgewinn und leitet sich aus der zweiten Hypothese zum logrolling ab. Wenn Personen mit einem Geschützten Wert in einer Verhandlung stärkeren Gebrauch von der integrativen Verhandlungstaktik logrolling machen, dann werden sie das integrative Potential einer Verhandlung besser ausschöpfen und demzufolge bessere Verhandlungsergebnisse erzielen, als Personen, die keinen Geschützten Wert vertreten. Die dritte Hypothese wird in der ersten und zweiten Studie getestet.

Hypothese 4: Fixed Pie-Perception

Personen, welche in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, weisen eine geringere Fehleinschätzung bezüglich der fixed pie-perception auf als Personen, die keinen Geschützten Wert involviert sehen.

In der vierten Hypothese wird ein kognitiver Aspekt untersucht, der in Verhandlungssituationen von zentraler Bedeutung ist. Je akkurater die Wahrnehmung der Prioritäten des Verhandlungspartners ausfällt, desto geringer ist die Fehleinschätzung, dass die Grösse des Kuchens fest vorgegeben ist respektive, dass die Verhandlungsparteien hinsichtlich der Verhandlungsthemen dieselben Prioritäten haben. Dies hängt eng mit der Nutzung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling zusammen. Denn je geringer die Fehleinschätzung

hinsichtlich der Prioritäten des Gegenübers ist, desto stärker wird das logrolling zum Zug kommen und desto stärker wird das integrative Potential einer Verhandlung ausgeschöpft.

Die vierte Hypothese wird in der zweiten Studie überprüft.

Hypothese 5: Globales Verhandlungsverhalten: Kämpfen und Problemlösen

Je stärker Personen in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto stärker wenden sie die Verhandlungsstrategien Kämpfen und Problemlösen an.

Die letzte Forschungsfrage befasst sich wiederum mit dem Verhandlungsverhalten. Dieses Mal jedoch nicht mit einer spezifischen Verhandlungstaktik wie dem logrolling, sondern mit dem globalen Verhandlungsverhalten, welches anhand der beiden gebräuchlichen Verhandlungsstrategien Problemlösen und Wettstreiten erfasst wird.

In neuerer Verhandlungsliteratur geht man davon aus, dass die beiden Verhandlungsstrategien sich gegenseitig nicht ausschliessen müssen, es sich also nicht um die bipolaren Extrempunkte einer Dimension, sondern um zwei unabhängige Dimensionen handelt. In realen Verhandlungs- und Konfliktsituationen entspricht es dem Normalfall, dass diese Verhandlungsstrategien in Kombination auftreten (Carnevale & Pruitt, 1992; Van de Vliert et al., 1999).

Diesbezüglich wird erwartet, dass Personen, welche einen Geschützten Wert vertreten, mehr Druck ausüben, stärker kämpfen und in Wettstreit geraten, da sich in solchen Situationen die Gemüter schneller erhitzen und mit härteren Bandagen gekämpft wird.

Zudem wird angenommen, dass Personen mit stark ausgeprägten Geschützten Werten stärkeres Problemlösungsverhalten zeigen. Denn es kann erwartet werden, dass sie mit allen Mitteln versuchen werden, ihren Geschützten Wert zu verteidigen und darum nicht nur mehr kämpferisches Verhalten, sondern gleichzeitig mehr Engagement und stärkere Problemlöseorientierung zeigen werden. Überdies ist es plausibel, dass Personen mit einem Geschützten Wert parallel zu der stärkeren Nutzung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling auch insgesamt mehr integratives Verhalten zeigen respektive die Verhandlungsstrategie Problemlösen stärker anwenden verglichen mit Personen, die keinen Geschützten Wert vertreten.

Die fünfte Hypothese wird in der dritten Studie untersucht.

Alle Hypothesen ausser der ersten gelten gleichermassen für die individuelle Ebene wie für die aggregierte Gruppenebene. Denn es wird angenommen, dass diese Effekte, ausgelöst durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes, ebenso auf der Gruppenebene beobachtbar sein werden oder durch die Gruppendynamik sogar noch zusätzlich verstärkt werden könnten, weil integratives Verhalten reziprok erwidert wird (Hypothesen 2, 3, 4) und Effekte mittels sozialer Ansteckung (Levy & Nail, 1993; Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004) übertragen werden (Hypothese 5). Die erste Hypothese beschränkt sich auf die individuelle Ebene, weil ein zentrales Kriterium von Geschützten Werten respektive das Verhalten untersucht wird, das sich direkt auf das Thema mit dem Geschützten Wert bezieht, wohingegen mit den Variablen in den restlichen Hypothesen das Ziel verfolgt wird, die Dynamik der Gesamtsituation zu erfassen, welche durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes ausgelöst wird.

Methodische Umsetzung

Im folgenden Kapitel werden der chronologische Ablauf sowie die wichtigsten methodischen Aspekte der einzelnen Studien dargestellt.

In *Studie 1* wurde in einem ersten Schritt eine Serie von zwei Laborexperimenten durchgeführt. Als Untersuchungsparadigma diente der in der Verhandlungsforschung dominierende Ansatz des experimentellen Verhandlungsspiels (Pruitt & Lewis, 1975; Thompson & Hastie, 1990). Es wurde ein quasi-experimentelles Untersuchungsdesign verwendet, wobei mittels einer Subskala eines Messinstrumentes, das eigens zur Erfassung der Geschützten Werte (GWS-Skala, Tanner et al., 2009) entwickelt, in einem separaten Schritt ermittelt wurde, welche Personen bei einem bestimmten Thema (z.B. Rodung eines Naturschutzgebietes zwecks Bau einer Skipiste) einen Geschützten Wert involviert sahen und welche nicht. Als abhängige Variable diente das Ausmass der gemachten Zugeständnisse, woraus der logrolling-Index und die Höhe der Verhandlungsgewinne abgeleitet wurden.

Die zwei Experimente waren abgesehen von kleineren Variationen weitgehend identisch gestaltet. Eine Variation betraf den Zeitpunkt der Messung der Geschützten Werte. Die Geschützte Werte-Skala wurde entweder vor oder nach der Verhandlung von den Probanden ausgefüllt, um so nachweisen zu können, dass das Verhandlungsverhalten nicht von der Messung der Geschützten Werte beeinflusst wird und umgekehrt.

Bei beiden Verhandlungsexperimenten wurde mit der Technik des falschen Feedbacks (false feedback technique, vgl. Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004; De Dreu & Van

Lange, 1995) gearbeitet. Das heisst, dass während der Verhandlung keine echte Interaktion stattfand, sondern die Probanden allein in einem Versuchsraum sassen und die Interaktion mit dem angeblichen Probanden im Nebenzimmer anhand von vorgefertigten Verhandlungsangeboten vorgetäuscht wurde. Damit bezweckten wir in diesem ersten Schritt der Untersuchung von Geschützten Werten in Verhandlungen, allfällige Störvariablen auszuschalten. Aufgrund dieser experimentellen Ausrichtung konnte bei dieser Serie von Experimenten als Analyseeinheit nur das individuelle Verhalten herangezogen werden.

In *Studie 2* wurde für die Folgeuntersuchung wiederum dasselbe Forschungsparadigma wie bei Studie 1 verwendet (z.B. Thompson & Hastie, 1990). Jedoch wurden diesmal echte Dyaden gebildet, womit während der Verhandlung reale Interaktion stattfand. So konnten die erhobenen Daten auf der Gruppenebene analysiert werden. Das Verhandlungsexperiment wurde ausserdem nicht wie bei Studie 1 im Labor, sondern online als e-Mail Verhandlung durchgeführt. Das heisst, dass die Verhandlungsdyaden während mehrerer Tage mittels asynchroner computervermittelter Kommunikation miteinander interagieren und verhandelten (vgl. Gelfand & Christakopoulou, 1999).

Da die Befunde aus Studie 1 auch in Studie 2 nachgewiesen und repliziert werden konnten, wurde in *Studie 3* in einem nächsten Schritt die Überprüfung dieser Ergebnisse mit Daten aus der Praxis angestrebt. Denn einschränkend zu den vorausgehenden Laborstudien ist zu sagen, dass diese mit studentischen Stichproben durchgeführt wurden und dass gerade bei Verhandlungen Faktoren wie Erfahrung und realer Kontext eine grosse Rolle spielen. Deshalb erschien es sinnvoll, in einem weiteren Schritt die Generalisierbarkeit und externe Validität der Laborbefunde zu prüfen. So wurde als nächstes die Zusammenarbeit mit Fachleuten aus der Praxis gesucht. Konkret heisst das, in einer Expertenbefragung berichteten über 30 Mediatorinnen und Mediatoren von Konfliktfällen, die von ihnen bearbeitet worden waren.

Des Weiteren sollten auch andere Erhebungsmethoden zur Anwendung kommen. In der Forschung werden „multi-method“-Ansätze als sinnvoll und wichtig erachtet, um konvergierende Evidenz zu erhalten und damit möglichst valide Aussagen zu empirischen Effekten machen zu können (De Dreu & Carnevale, 2005). Mittels eines halbstrukturierten Interviews und einem darauf abgestimmten Fragebogen (vgl. Harinck et al., 2000) wurde untersucht, ob sich die Verhaltensmuster, die in den experimentellen Verhandlungsspielen beobachtbar waren, auch in natürlichen und ungleich komplexeren Settings, das heisst bei realen Mediationsfällen wieder finden liessen. Zum Zwecke der Replizierbarkeit wurden die

Hypothesen aus den experimentellen Studien weitgehend übernommen. Da in dieser Expertenbefragung die Konfliktfälle detailliert hinsichtlich des Konfliktverlaufs, der beteiligten Akteure und der verschiedenen Streitpunkte untersucht wurden, konnten die erhobenen Daten sowohl auf individueller Akteurebene wie auch auf Gruppen- respektiv Fallebene analysiert werden. Dabei wurden sowohl quantitative wie auch qualitative Analysen vorgenommen.

Überblick über die folgenden Kapitel

Zum Schluss dieser Einleitung werden die inhaltlichen und methodischen Aspekte zusammengefasst, die in den letzten Abschnitten dargestellt worden sind, und ein Überblick über die drei empirischen Studien gegeben, die Bestandteil dieser Dissertation sind. In jedem der drei folgenden Kapitel wird eine Studie behandelt und diese bezüglich des theoretischen Hintergrunds, der untersuchten Hypothesen, der verwendeten Methoden und der gewonnen Erkenntnisse, ausführlich dargestellt. Die Kapitel zu der ersten und zweiten Studie wurden in englischer Sprache verfasst, weil vorgesehen ist, diese Artikel bei englischsprachigen Zeitschriften einzureichen. Das Kapitel zur dritten Studie wurde in deutscher Sprache erstellt, weil geplant ist, diesen Artikel bei einer Zeitschrift im deutschsprachigen Raum einzureichen.

In Kapitel 2 wird die erste Studie präsentiert, welche sich aus einer Serie von zwei Laborexperimenten zusammensetzt. Bei dieser Serie von experimentellen Verhandlungsspielen (vgl. Thompson & Hastie, 1990) wurde mit der Technik des falschen Feedbacks gearbeitet (vgl. Van Kleef et al., 2004), womit die Daten auf der individuellen Ebene erhoben und analysiert werden konnten. Dabei wurde postuliert, dass Personen, welche in einer Verhandlungssituation einen Geschützten Wert mit einem Thema assoziieren, weniger Zugeständnisse beim betreffenden Thema machen (Hypothese 1), die integrative Verhandlungstaktik logrolling stärker anwenden (Hypothese 2) und dadurch höhere Verhandlungsgewinne erzielen (Hypothese 3) als Personen, die keinen Geschützten Wert vertreten.

In Kapitel 3 wird die zweite Studie dokumentiert, welche eine Folgeversion der ersten Studie darstellt, bei der jedoch die Interaktion von echten Verhandlungsdyaaden in einem online Experiment (E-Mail Verhandlung, vgl. Gelfand & Christakopoulou, 1999) untersucht wurde. Somit wurden in dieser Studie die Daten auf der Gruppenebene erhoben und analysiert. Dabei wurde analog zu Studie 1 postuliert, dass in Verhandlungsdyaaden, in welchen ein Verhandlungspartner einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziiert, die integrative Verhandlungstaktik logrolling stärker angewendet wird (Hypothese

2), womit diese Dyaden auch höhere Verhandlungsgewinne erzielen als Dyaden, in denen keiner der Verhandlungspartner einen Geschützten Wert involviert sieht (Hypothese 3). Zusätzlich wurde in dieser Studie untersucht, ob Verhandlungsdynaden, in welchen eine Person einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziiert, eine geringere Fehleinschätzung bezüglich der fixed pie-perception aufweisen als Dyaden, in denen keiner der Verhandlungspartner einen Geschützten Wert involviert sieht (Hypothese 4).

In Kapitel 4 wird die dritte Studie dargestellt, bei welcher die Laborbefunde aus den ersten beiden Studien auf ihre Generalisierbarkeit und externe Validität hin überprüft werden, indem mittels einer Expertenbefragung untersucht wurde, ob sich die Verhaltensmuster, welche in den experimentellen Studien beobachtbar waren, auch in der in der Praxis bei realen Konfliktfällen, welche von Mediatorinnen und Mediatoren als Experten in Sachen Konfliktmanagement berichtet wurden, wieder finden lassen. Zu diesem Zweck wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt und dies mit der Beantwortung eines darauf abgestimmten Fragebogen kombiniert (vgl. Harinck et al., 2000). Die erhobenen Daten wurden sowohl auf der individuellen als auch der Gruppenebene analysiert. Dabei wurde postuliert, dass Personen, welche in einer Verhandlungssituation einen Geschützten Wert mit einem Thema assoziieren, weniger Zugeständnisse beim betreffenden Thema machen (Hypothese 1) und die integrative Verhandlungstaktik logrolling stärker anwenden (Hypothese 2). Zudem wurde in dieser Studie untersucht, ob Personen, welche einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, die Verhandlungsstrategien Kämpfen und Problemlösen stärker anwenden als Personen, die keinen Geschützten Wert involviert sehen.

In Kapitel 5 sollen die Resultate der drei empirischen Studien im Überblick dargestellt und kritisch diskutiert werden. Darauf aufbauend werden Möglichkeiten für Folgestudien und weiterführende Forschungsfragen erläutert sowie Implikationen für die Praxis abgeleitet.

Literatur

- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F. & Raia, C. P. (1997). The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175–187.
- Atran, S. & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24, 221-246.
- Atran, S., Axelrod, R. & Davis, R. (2007). Sacred barriers to conflict resolution. *Science*, 317, 1039–1040.
- Aubert, V. (1962). Competition and dissensus: Two types of conflict and conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 7, 26-42.
- Baron, J. & Leshner, S. (2000). How serious are expressions of protected values? *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 6, 183-194.
- Baron, J. & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 1-16.
- Bazerman, M. H. & Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. *Research in Organizational Behavior*, 9, 247–288.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279 - 314.
- Bazerman, M. H., Mannix, E. & Thompson, L. (1988). Groups as mixed-motive negotiations. In E. J. Lawler & B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research*, Vol. 5, (pp. 195 – 216). Greenwich: JAI Press.
- Bazerman, M. H. & Neale, M. A. (1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R. J. Lewicki (Eds.), *Negotiating in organizations* (pp. 51– 67). Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. & Wade-Benzoni, K. (2008). When sacred issues are at stake. *Negotiation Journal*, 24, 113-117.
- Bercovitch, J. (1989). International dispute mediation: A comparative empirical analysis. In K. Kressel & D. G. Pruitt (Eds.), *Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brewer, M. B. & Roccas, S. (2001). Individual values, social identity, and optimal distinctiveness. In C. Sedikides & M. B. Brewer (Eds.), *Individual self, relational self, collective self* (pp. 219–237). Ann Arbor: Taylor & Francis.

- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Coleman, P. T. (2000). Intractable conflict. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution* (pp. 428-450). San Francisco: Josey-Bass.
- De Dreu, C. K. W. & Carnevale, P. J. (2005). Disparate methods and common findings in the study of negotiation. *International Negotiation*, 10, 193-205.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Taylor & Francis.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 14, (pp. 369-414). New York: John Wiley.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L. & Steinel, S. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975-987.
- De Dreu, C. K. W. & van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. & Kwon, S. (2000). Social motives in integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 889-905.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Druckman, D., Rozelle, R. & Zechmeister, K. (1977). Conflict of interest and value dissensus: Two perspectives. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly Hills: Sage.
- Druckman, D. & Zechmeister, K. (1970). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 26, 449-466.
- Duss-von Werdt, J. (2005). *Homo Mediator - Geschichte und Menschenbild der Mediation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes*. Boston: Houghton Mifflin.

- Fiske, A. P. & Tetlock, P. E. (1997). Taboo trade-offs: Reactions to transactions that transgress the spheres of justice. *Political Psychology*, 18, 255-297.
- Frank, E. & Frey, D. (2002). Theoretische Modelle zu Kooperation, Kooperation und Verhandeln bei interpersonalen Konflikten. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (S. 120-155). Bern: Hans Huber.
- Froman L. A. & Cohen M. D. (1970). Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Behavioral Science*, 15, 180-183.
- Gelfand, M. J. & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 248-269.
- Ginges, J., Atran, S., Medin, D. & Shikaki, K. (2007). Sacred bounds on rational resolution of violent political conflict. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104, 7357-7360.
- Gladwin, T. (2000): Conflict resolution and authority of third party. In R. Saner (Ed.), *The Expert Negotiator* (pp. 144-158). Den Haag: Kluwer Law Publisher.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen* (7. Auflage). Paul Haupt: Bern.
- Gregory, R. & Lichtenstein, S. (1994). A hint of risk: Tradeoffs between quantitative and qualitative risk factors. *Risk Analysis*, 14, 199-206.
- Hanselmann, M. & Tanner, C. (2008). Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, 3, 51-63.
- Harinck, F. & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-611.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Hitlin, S. & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Press.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency

- perspective on the conflict-outcome relationship. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 25, (pp. 187–242). Oxford: Elsevier.
- Kelley, H. K. & Schenitzki, D. P. (1972). Bargaining. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 298–337). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Konty, M. A. & Dunham, C. C. (1997). Differences in value and attitude change over the life course. *Sociological Spectrum*, 17, 177–97.
- Lederach, J. P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington: Institute of Peace Press.
- Lewicki, R. J. & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Illinois: Irwin Homewood.
- Lewicki, J. R., Litterer, J. A., Minton, J. W. & Saunders, D. M. (1994). *Negotiation* (2nd ed.). Burr Ridge: Irwin Homewood.
- Luce, R. D. & Raiffa, H. (1957). *Games and decisions: Introduction and critical survey*. New York: Wiley.
- Messick, D. M. & Brewer, M. B. (1983). Solving social dilemmas: A review. *Review of Personality and Social Psychology*, 4, 11-44.
- Milburn, T. W. (1998). Psychology, negotiation, and peace. *Applied and Preventive Psychology*, 7, 109-119.
- Montada, L. & Kals, E. (2007). *Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. Basel: Beltz PVU.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Neale, M. A. & Bazerman, M. H. (1992). Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision making theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 51, 157 - 175.
- Ohbuchi, K. & Tedeschi, J. (1997). Multiple goals and tactical behaviors in social conflicts. *Journal of Applied Psychology*, 27, 2177-2199.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. T. Gilbert & S. T. Fiske (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 470-503). Boston: McGraw Hill.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Pruitt, D. G. & Kimmel, M. J. (1977). Twenty years of experimental gaming: Critique, synthesis and suggestions for the future. *Annual Review of Psychology*, 28, 362-392.
- Pruitt, D. G. & Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.

- Pruitt, D. G. & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Belknap Press.
- Rapoport, A. & Chammah, A. M. (1965). *Prisoner's dilemma: A study in conflict and cooperation*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4, 255 – 277.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Rosch, E. (1977). The appropriateness of integration models in the creation of social impressions. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 8, 247- 255.
- Rubin, J. Z. & Brown, B. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konflikt lösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Ryf, B. & Tanner, C. (2010). Wertkonflikte sind nicht immer tragisch: Anerkennung von Tabu-Zonen vereinfacht Konfliktlösung. *Perspektive Mediation*, 1, 15-19.
- Saner, R. (2005). Abgrenzung zwischen Mediation und Verhandlung. *Perspektive Mediation*, 3, 135-137.
- Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1–65). San Diego: Academic Press.
- Schwartz S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario symposium, Vol. 8*, (pp. 1– 24). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Schwartz S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550–62.
- Skitka, L. J. (2002). Do the means justify the ends, or do the ends justify the means? A test of the value protection model of justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 452-461.
- Solga, M. (2008). Konflikte in Organisationen. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 121-134). Berlin: Springer.
- Tanner, C. & Medin, D. L. (2004). Protected values: No omission bias and no framing effects.

- Psychonomic Bulletin and Review*, 11, 185-191.
- Tanner, C., Ryf, B. & Hanselmann, M. (2009). Geschützte Werte Skala (GWS): Konstruktion und Validierung eines Messinstrumentes [Sacred Value Measure (SVM): Construction and validation of an instrument to assess sacred values]. *Diagnostica*, 55, 174-183.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Tost, L. P., Medvec, V. H., Thompson, L. & Bazerman, M. H. (2009). The reality and myth of sacred issues in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 263-284.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C. & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Tetlock, P. E., Peterson, R. & Lerner, J. (1996). Revising the value pluralism model: Incorporating social content and context postulates. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario symposium*, Vol. 8, (pp. 25-51). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Thompson, L. L. (1990a). An examination of naive and experienced negotiators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 82-90.
- Thompson, L. L. (1990b). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515-532.
- Thompson L. L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Thompson, L. L. & Gonzalez, R. (1997). Environmental disputes: Competition for scarce resources and clashing of values. In M. H. Bazerman, D. M. Messick, A. E. Tenbrunsel, & K. A. Wade-Benzoni (Eds.), *Environment, ethics, and behavior: The psychology of environmental valuation and degradation* (pp. 75-104). San Francisco: New Lexington.
- Thompson, L. L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Thompson, L. & Hrebec, D. (1996). Lose-lose agreements in interdependent decision making. *Psychological Bulletin*, 120, 396 - 409.
- Trenczek, T. (2005). Leitfaden zur Konfliktmediation. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 6, 193-196.
- Trötschel, P. & Gollwitzer, P. (2004). Verhandlungsführung – psychologische Grundlagen. In G. Sommer & A. Fuchs (Hrsg.), *Krieg und Frieden: Handbuch der Konflikt- und Friedenspsychologie* (S. 116-128). Weinheim: Beltz.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.

Science, 185, 1124 - 1131.

- Van de Vliert, E. & Janssen, O. (2001). Description, explanation, and prescription of intragroup conflict behaviors. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 267-376). East Sussex: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. & Janssen O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Van Lange, P. A. M., Liebrand, W. G. B., Messick, D. M. & Wilke, H. A. M. (1992). Introduction and literature review. In W. G. B. Liebrand, D. M. Messick & H. A. M. Wilke (Eds.), *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings* (pp. 3-28). Oxford: Pergamon.
- Van Lange, P. A. M. & Visser, K. (1999). Locomotion in social dilemmas: How people adapt to cooperative, tit-for-tat, and noncooperative partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 762 - 773.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J. & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27, 41-57.
- Walton, R. E. & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw Hill.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J. & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.

Chapter 2

Sacred Values in Negotiations: A Blessing or a Curse?

Bettina Ryf¹, Carmen Tanner¹, and Jens Binder²

¹University of Zurich, Switzerland; ²University of Manchester, United Kingdom

Abstract

Negotiations are essential in business and everyday life. A central feature of negotiations is the conflict issue. Prior research has primarily focused on the role of interests but has largely neglected value conflicts and mixed cases. Conflicts of interests are open for trade-offs and concession making. Value conflicts, however, are more difficult to resolve. This study is designed to examine the impact of sacred values on negotiations. Sacred values are of transcendental significance and protected from trade-offs because they tap into moral principles. By definition they are neither exchangeable nor negotiable and hence critical for the conflict management. In a series of laboratory experiments with small groups, participants were involved in multiple issue-negotiation tasks. People with and without sacred values were compared in terms of concession-making, logrolling, and negotiation outcomes. The results confirmed that people holding sacred values were hard bargainers and rarely making concessions on this specific issue. However, we found no support for the common assumption that concerns for ethics and sacredness constrain negotiations and hinder people from finding win-win solutions. On the contrary, people committed to sacred values were more likely to engage in integrative trade-offs (logrolling), and therefore more likely to achieve better negotiation outcomes. Overall, people representing sacred values seem to be more capable of improving negotiations than other people.

In all arenas of social interaction, people are often faced with the fact that their own preferences differ from those of others. Negotiation is one of the most important and constructive ways to deal with such social conflicts. It is defined as a procedure in which two or more parties interact with each other to resolve perceived differences and achieve mutual agreements (Pruitt & Carnevale, 1993). For managing conflicts, conventional negotiation frameworks advise individuals to make trade-offs among the issues under dispute (e.g., Bazerman, Curhan, Moore, & Valley, 2000). This works as long as people are willing to compromise and to trade all issues. In many transactions, however, people feel highly committed to an issue and thereby express strong reluctance to make trade-offs regarding this issue. Such phenomena may arise when people have a unique appreciation for an issue based on strong emotional or ideological attachment. Specifically, when issues are tied to *sacred* or *protected values*, trade-offs are likely to become rather difficult (Baron & Spranca, 1997; Tanner, 2009; Tanner, Medin & Iliev, 2008; Tetlock, Kristel, Elson, Green, & Lerner, 2000; Thompson & Gonzalez, 1997). For instance, many people deem issues and values, such as human life and dignity, nature, animals, honor or love as absolute and not substitutable. To trade such issues is likely to be seen as morally wrong and unacceptable. Such claims of sacred issues appear to be salient in many real-life decisions and disputes, such as in environmental (e.g., protection of endangered species, land or natural resources, see Bazerman, Moore, & Gillespie, 1999), societal (e.g., abortion, human rights, bioethical issues such as cloning) or political disputes (e.g., conflict between Israelis and Palestinians, see Atran, Axelrod & Davis, 2007; Ginges, Atran, Medin, & Shikaki, 2007).

Clearly, sacred values pose a significant challenge to negotiation theories who assume that all issues can be traded accordingly. Nonetheless, despite the relevance of sacred values, surprisingly little empirical research has been conducted to examine their role in negotiations. The present research was designed to gain a better understanding of how involvement of sacred issues affects negotiation behavior. Specifically, we compare negotiations involving a sacred issue with negotiations not involving sacred issues in terms of concession-making, integrative behavior and outcomes. As we will show, the commonly held belief that sacred values block and hinder negotiations appears to be overly simplified. On the contrary, in our experiments people with concerns for sacredness were better able to implement integrative behavior and to contribute to better negotiation outcomes. This discrepancy, we argue, can be explained by the underlying conflict model discussed by theorists so far. Whereas the focus has been on negotiation scenarios in which all parties presumably hold opposing values on all

issues, we want to draw attention in this work to mixed conflicts that comprise positions based on values as well as positions based on interests.

Negotiation and the Importance of Trade-offs

Most negotiations contain distributive and integrative components. Distributive negotiation behavior is elicited by a win-lose framework and refers to the question of how to divide a fixed resource (e.g., Lewicki & Litterer, 1985; Raiffa, 1983). In such cases, one party can make a gain only at the expense of the other party, and the whole process is shaped by competition. The dominant concern is maximizing one's own outcome. While there are always distributive issues at stake in interpersonal or intergroup conflicts, most negotiations also contain integrative potential which, if addressed, might result in better solutions. The integrative approach encourages the negotiator to try to reach a win-win agreement that is beneficial to all parties (Fisher & Ury, 1981; Lewicki & Litterer, 1985; Pruitt & Lewis, 1975; Pruitt & Rubin, 1986). Such processes imply more cooperation. The main concern is to maximize mutual gains by integrating each other's interests.

Opportunities to reach win-win solutions are only given when the situation entails *multiple issues* to be negotiated. Considering multiple issues is important because it allows for integrative trade-offs. In such cases, *logrolling* can be applied, which is an important tactic for reaching mutually satisfying outcomes (e.g., Froman & Cohen, 1970; Pruitt & Rubin, 1986). It is based on making concessions on less important issues in exchange for concessions made on more important issues (Carnevale & Pruitt, 1992). Each side can get something that is more preferred while trading something that is less preferred. As a consequence, if two negotiation parties prioritize issues differently, they both can benefit and achieve higher outcomes than with a simple 50-50 compromise (e.g., Bazerman, Mannix, & Thompson, 1988; Kelley & Schenitzki, 1972; Weingart, Bennett, & Brett, 1993).

Note that for implementing logrolling and achieving mutually beneficial agreements, negotiation theory considers trade-offs among issues as essential and inevitable. Previous research has shown that people often overlook opportunities for integrative trade-offs due to cognitive biases (Bazerman et al., 1999; Neale & Bazerman, 1991). Despite the evidence for common biases in the negotiation process, standard negotiation theory implicitly or explicitly assumes that adversaries make rational choices, that in principle *all* people are able and willing to trade *all* issues. In other words, people would perceive all issues as fungible and available for instrumental cost-benefit calculations (see Ginges et al., 2007).

The discussion so far makes clear that the implementation of trade-offs could be fundamentally inhibited when issues are involved that are deemed to be unavailable for trade. The current studies will focus on how negotiation strategies change when resistance to certain trade-offs is strong. Specifically, we examine how people with trade-off reluctance on a particular issue behave with regard to the other issues in multi-issue negotiations. We argue that resistance to concession making on one specific issue will not necessarily generalize over all issues.

Negotiation and conflict issues

Negotiation behavior depends not only on different outcome preferences and on the motivations of the parties involved, but also largely on the conflict issue – on what the conflict is about. Typically, negotiation researchers distinguish between two causes of conflicts which are inherent in most negotiations: interests and values (Aubert, 1963; De Dreu & Gelfand, 2008; De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999; Deutsch, 1973; Druckman & Zechmeister, 1970; Thompson & Gonzalez, 1997).

Conflicts of interests stem from different preferences of parties about the distribution of scarce resources, such as money, time or other benefits. In such situations, negotiators have to deal with the question of who gets how much. Prototypical examples of such settings are trading transactions where the price for a commodity has to be set. In contrast, value conflicts derive from contrasting personal convictions, moral beliefs or ideological worldviews. In such situations, the disputants are guided by the question of what is (morally) right or wrong.

It is argued that value-laden disputes differ from conflicts of interests in several basic aspects. A general problem with value conflicts is that negotiators have to rely on their subjective value systems when judging the decision options and outcomes. As a consequence, the same value often differs not only in importance but also in meaning for different persons. In addition, values often are abstract in nature and cannot easily get quantified and converted into countable units in order to make them comparable to other decision options. In contrast, issues in conflicts of interests mostly refer to options and outcomes that can be quantified, such as amount of money or time which are even tied to officially accepted exchange rates. For these clearly defined situations the ideal is to find a pareto-optimal solution, one that is demonstrably “the best”. Value conflicts do not have objectively verifiable solutions, especially when they are embedded in complex situations where the number of options and the severity of consequences can hardly be captured and anticipated. Examples include bioethical issues such as therapeutic cloning, societal issues such as the legitimacy of active or

passive assistance for suicide, or personal issues such as the importance of honor or respect for family traditions. The moral questions linked with these issues simply do not lead to a logical pareto-optimum (De Dreu et al., 1999; Kaplan & Miller, 1987; McGrath, 1984).

Although a considerable number of scholars have addressed the distinction of conflict issues, only few studies have yet investigated the effects of type of conflict issues on negotiation processes and outcomes. Harinck and her colleagues (Harinck, De Dreu & Van Vianen, 2000; Harinck & De Dreu, 2004) found that individuals in negotiations about interests were more willing to engage in integrative negotiation and problem solving behavior, such as logrolling, the exchange of information about preferences, and concern for other parties' outcomes, whereas negotiations about values tended to be solved by distributive behavior. Here, strategies such as forcing were applied. Forcing includes trying to persuade the other party to give in and making use of power and threats in order to accomplish the desired goals.

In their experiments, Harinck and colleagues (2000; Harinck & De Dreu, 2004) manipulated the perception of conflict issues (as interests or values) by altering the reasons underlying the preferences on these issues. Unlike previous research, the payoff chart did not show profit points as outcomes, but instead different label sets. Participants should focus either on self-interest or concentrate on a more universal perspective. In the interest condition, negotiators were told that they preferred certain options because they promoted their individual careers. On their payoff chart, the corresponding label set had a potential range from "very good" to "very bad". In the value condition, negotiators were told to aim for certain options because they were supposed to be most just. Therefore, their corresponding label set ranged from "very just" to "very unjust". Overall, the results of these studies demonstrated that the perceived type of conflict issue affects negotiation behavior and that conflict resolution is more difficult when preferences are linked to values rather than to interests.

At this point it is important to emphasize that the results described above apply first of all to situations that involved *pure* conflict cases. In real-world conflicts, however, negotiations are seldom conflicts which exclusively involve either interests or values. Rather, they often involve a combination of both types of issues (Coleman, 2000; De Dreu & Gelfand, 2008; Ohbuchi & Tedeschi, 1997, Thompson & Gonzalez, 1997). Prior research has mostly examined conflict cases where either only interests or only values were at stake, while *mixed* conflict cases have rarely been addressed (Druckman, Rozelle & Zechmeister, 1977; Druckman, Broome & Korper, 1988). The research presented here attempts to extend existing

negotiation research in investigating mixed conflict cases, using the traditional research paradigm of multiple multiple issue negotiation tasks.

Sacred Values

While the distinction between values and interests has been useful to researchers, it could still be argued that values simply imply a higher price to pay. After all, it is perfectly possible that parties will eventually consider issues for trade-offs, even if these are attached to values. We, however, focus on sacred values as a specific type of values that is likely to have profound effects on negotiation. Studies in individual decision making have repeatedly observed that people are sometimes extremely reluctant to trade-off certain values. For instance, many people think that it is morally wrong to sacrifice human lives or natural resources or to trade off love, honor, familial obligations or human rights in return for any other values, in particular monetary benefits (Atran et al., 2007; Ginges et al., 2007; Tanner, 2009; Tetlock, et al., 2000). Hence, concepts such as *sacred* or *protected values* (Baron & Spranca, 1997; Fiske & Tetlock, 1997; Tanner & Medin, 2004; Tetlock et al., 2000), *moral mandates* (Skitka, 2002) or *taboo values* (Lichtenstein, Gregory & Irwin, 2007) have been developed to reflect the idea that there are values that people deem as absolute and protected from trade-offs. Sacred values refer to any entity an individual or a community considers as inviolable and not substitutable, and therefore as unavailable for trade and compromises (Tanner, Ryf & Hanselmann, 2009; Tetlock, 2003; Tetlock et al., 2000). Examples of sacred values are concrete entities (such as human or animal lives, landscapes), abstract values (such as dignity, honesty, love, honor) or socially contracted values (such as human rights). Trading off sacred issues are considered taboo (Fiske & Tetlock, 1997; Tetlock, 2003; Tetlock et al., 2000). Thus, observing actual or potential violations of sacred values can trigger intense reactions, such as rejecting the decision, moral outrage or even the intention to punish the perpetrators of such taboo trade-offs (Tetlock et al., 2000).

Given that sacred values appear to be central to one's self-concept, they refer to a specific category of values and not to values in general. Trading off sacred values may undercut people's self-images and social identities as moral beings (Fiske & Tetlock, 1997) or may be seen as threatening a way of life (Thompson & Gonzalez, 1997). Recent studies have revealed that individuals motivated to protect sacred values are more resistant or less sensitive to situational influences, such as framing effects (Tanner & Medin, 2004; Tanner et al., 2008) or monetary incentives (Tanner, Berkowitsch, Gibson & Wagner, 2010; Gibson, Tanner, & Wagner, 2010). Nonetheless, there may be many circumstances that put pressure on people

holding sacred values to compromise, e.g., when people are faced with a decision that pits two sacred values against each other (i.e., tragic trade-off situation) or when people simply lack power to protect the sacred issues against external assaults. Recent research suggests that under circumstances where trading off sacred values is unavoidable (e.g., Bartels & Medin, 2007), people endorsing sacred values nevertheless seem to search for alternative ways that maximize the protection of the value at risk and minimize to compromise. Other research has also shown that people are emotionally stressed and disturbed when they are forced to trade-off values that they deem as inviolable (Hanselmann & Tanner, 2008; Lichtenstein et al., 2007).

There is no doubt that sincere concerns for sacredness present a challenge for the negotiation process. The standard negotiation framework assumes that all people are willing to transform all values into a common metric and to trade them accordingly. Sacred values, however, are precluded from cost-benefit analyses and trade-offs. They are therefore likely to lead to unwillingness to compromise. Theorists have identified sacred values as a central barrier to optimal negotiations. They have commonly highlighted that concerns for sacredness are likely to provoke rigid, ideologically-based behavior, restrain the space for trade-offs and therefore hinder people from finding integrative solutions (e.g., Bazerman et al., 2000; Bazerman et al. 2008; Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Tost, Medvec, Thompson, Bazerman, 2009; Wade-Benzoni, Hoffman, Thompson, Moore, Gillespie, & Bazerman, 2002). However, empirical research which is supporting this argumentation exists only sparsely (Tenbrunsel et al., 2009).

In this research, we argue that in multiple-issue negotiation tasks involving mixed conflict cases, it remains open how negotiations will evolve when one side claims an issue as sacred. While it seems evident that sacred issues are likely to provoke unwillingness to trade this particular issue, we believe that there is no reason to assume that this uncompromising behavior will necessarily generalize over all issues. Likewise, we do not think that constraints on possible trade-offs involving the sacred issue have to be followed by an overall negative and suboptimal negotiation process. Thus, we are questioning some of the theoretical claims, especially their universality. We believe these claims apply best to single-issue or pure value conflicts where uncompromising positions on one or both sides are likely to restrain the space for making integrative trade-offs. However, we question the implicit or explicit claim that trade-off constraints placed on sacred issues necessarily generalize to all the other issues in a negotiation.

On the contrary, we believe that people endorsing a sacred value, while being reluctant to make concessions on the corresponding issue, are more inclined to search for integrative trade-offs regarding other, more neutral issues. Individuals who aim to protect a sacred value in a negotiation are confronted with a twofold challenge. On the one hand, they are motivated to make no concession at all on the sacred issue. On the other hand, they need to prevent the negotiation process from failing, since this might equally put the sacred issue at risk and end up in the deterioration of it. Such circumstances may force the individual to make at least minimal concessions. The probably best way to manage such situations is to signal cooperation and to make concessions on the non-sacred issue to the other party in exchange for concessions made on the sacred issue. Hence, people with a sacred value are expected to reveal stronger logrolling and more integrative behavior. In other words, concerns for sacred values may increase and not necessarily decrease the likelihood of finding mutually favorable settlements. We expect people holding sacred values to be more motivated to find such mutually favorable settlements than people not endorsing sacred values.

In summary, there are a number of reasons to believe that sacred values do not only have negative impact on negotiations. In this paper, we claim that concerns for sacredness can turn negotiations into positive directions. In doing this, we are basing our research on mixed conflict cases that can easily be mapped onto real situations.

Goals and Predictions

The main goal of the present research is to examine the impact of sacred values on multiple issue negotiations with inherent mixed conflict cases. The studies we report here test how concerns of sacred values affect 1) concession level, 2) integrative behavior (level of logrolling), and 3) negotiation outcomes. The main hypotheses are as follows:

Hypothesis 1: Negotiators endorsing a sacred value are less willing to make concessions with regard to the issue that is tied to a sacred value in comparison to other more neutral issues (*1a*) and in comparison to the other negotiators without a sacred value (*1b*). These predictions simply follow from the idea that sacred values are characterized as values that people are more likely to resist trading off. Sacred values are values people feel highly committed to, which are associated with strong moral stances and which may be central to the self-concept. People with a sacred value are therefore expected to express stronger reluctance to sacrifice such values.

It is important to emphasize that we do not expect *absolute* trade-off reluctance. Indeed, it is unrealistic to assume that people endorsing sacred values suffice always absolute

trade-off reluctance. The observation that sacred values are tradable under certain circumstances, however, does not necessarily imply that people's values are insincere. Recent research within the realm of individual decision making has suggested that people endorsing sacred values were willing to make trade-offs under circumstances where trading off such values appeared to be unavoidable or appropriate (Bartels & Medin, 2007). Nevertheless, people holding sacred values were more likely than people without sacred values to search for ways that *maximize* the protection of the value at risk. In a similar vein, we believe that negotiators holding sacred values understand that absolute trade-off reluctance is rarely possible. But, despite their being forced to accept certain trade-offs, they may be still motivated to search for ways that allow them to make only as minimal concessions as possible. As explained above, one way to manage such a situation where trading off a sacred issue appear to be unavoidable may be to engage in integrative behavior. That leads us to the next hypothesis.

Hypothesis 2: Negotiators holding a sacred value are more likely to engage in integrative behavior (i.e., logrolling) than negotiators not endorsing a sacred value. This provocative thesis follows from our assumptions that a) the motivation to protect sacred issues is not inconsistent with the wish to reach mutually favorable settlements, that b) people with concerns for sacredness are more than other people motivated to find such mutually favorable settlements, because such ways may help to maximize the protection of the sacred issues, and that c) such favorable settlements are easier to achieve in mixed rather than in pure conflict cases.

This second hypothesis questions past approaches that have assigned a negative role to sacred values in negotiations in that they restrain the space for making integrative trade-offs and thus lock parties into suboptimal negotiations. We believe that this might be true for single-issue or purely value conflict cases, but not necessarily for multiple issue negotiations involving mixed conflict cases. In such situations, we expect people holding a sacred value to be more likely than people not holding a sacred value to adopt a flexible negotiation behavior regarding the other neutral issues and to engage in integrative trade-offs (logrolling) in order to defend the position on the core issue.

Hypothesis 3: Building on the foregoing discussion, we also expect that negotiators with a sacred value will achieve higher negotiation outcomes than negotiators with no concerns for sacredness. This should be true to the extent as parties with a sacred value are more than other parties able to engage in integrative negotiation behaviors.

In order to test these hypotheses, we conducted two experiments employing dyadic multiple-issue negotiation tasks as typically used in prior research (e.g., Pruitt & Lewis, 1975; Thompson & Hastie, 1990) and which capture characteristic features of negotiations (i.e., multiple issues differing in utility, information about one's own payoff only, and sequences of offer-counteroffer exchanges). A great deal of effort was undertaken to come up with engaging and realistic negotiation scenarios. They relate to major themes highly debated in media and public (such as biotechnology and managers' salaries), or themes for which we found reliable support in previous research that they involve concerns for a sacred value (such as environmental resources) (Tanner et al., 2009). The extent to which participants claimed an issue within a scenario as sacred was assessed separately.

In both studies, the negotiation tasks contained three unrelated issues. Only one of these issues was expected to evoke concerns for a sacred value (the SV-issue), while the other two issues were supposed to be only weakly or not tied to a sacred value (the NonSV-issues). In doing this, we extend previous research by examining mixed conflicts and by comparing participants with and without concerns for sacred values in terms of concession-making, logrolling and negotiation outcomes. Note that for parties claiming that a specific issue is sacred, while the other issues are not, the negotiation task is best described as a mixed conflict case (values *and* interests are at stake). For negotiators not associating a sacred value with any issue, the negotiation task is best described as a purely interest-based conflict (only interests are at stake).

Furthermore, in both studies, participants were told to work in dyads. However, in order to eliminate possible interaction-specific influences, we controlled for the behavior of the negotiation partner. That is, prepared offers were used to simulate the negotiation behavior of one party. This "false feedback technique" is common and parallels the procedure employed by e.g., Van Kleef, De Dreu and Manstead (2004a, 2004b). In Experiment 1, attempts were made to simulate an opponent that pursued an *interest-driven* approach: a moderately competitive bargaining strategy applied to the whole negotiation task and all issues, including the sacred issue. In Experiment 2, we simulated an opponent that pursued a *value-driven* approach: an overall tougher strategy that included a stronger opposition on the sacred issue with a clear reluctance to make concessions there. In doing so, we wanted to test the commitment of people holding sacred values. Confronting them with a situation more challenging and competitive allowed us to learn more about how much they would bear for staying true to their sacred value.

Next we describe further shared methodological elements of both studies.

Overview of Methodology

Negotiation tasks

Overall, three different negotiation tasks were employed. Each of them involved three negotiation issues. One issue was expected to be tied to SV, whereas the other two issues were expected to be only weakly or not tied to SV (see below for more details about the SV assessment). The tasks were related to morally sensitive topics, such as environmental degradation (Winter Olympic Games), cloning (Biotechnical Start-up Companies), and manager's high salaries (Organizational Restructuring). Two out of these three negotiation tasks were used in each study. Tasks 1 and 2 were used in Experiment 1, whereas tasks 1 and 3 were used in Experiment 2.

Task 1 - Winter Olympic Games. Participants were told that their town had been nominated to host the Winter Olympic Games. As a member of the citizens' committee, participants had to negotiate with another member on the following three projects aimed at providing the necessary infrastructure. Specifically, they had to negotiate on three issues a) how many acres of a wooded nature reserve should be lumbered for the construction of a new ski slope (issue Deforestation), b) how many km of rail tracks should be constructed (issue Transport Facilitation), and c) how many hotels should be built (issue Hotel Construction). We expected that only the first issue Deforestation had the potential to evoke concern for a SV.

Participants were given a payoff chart that showed seven possible levels of agreement per issue. Each level corresponded with a certain amount of points that presented his or her individual negotiation outcomes at these levels. As can be seen in Table 1 (see Appendix), Level 1 to Level 7 on Deforestation ranged from 600,000 to 0 m² with the corresponding outcomes varying from 0 to 240 points. For Transport Facilitation, Level 1 to Level 7 ranged from 0 to 420 kilometers with outcomes from 0 to 180 points. For Hotel Construction, Level 1 to 7 ranged from 12 to 0 hotels with outcomes from 0 to 120 points.

Task 2 - Biotechnical Start-up Companies. Participants were told that they belonged to an internal task force of an international pharmaceutical company that provides financial support for Start-up Companies that work in biotechnological domains. Task force members had to negotiate on the allocation of funds. Specifically, funds were to be allocated among three companies working in special areas: a) a company that plans to move on cloning of human embryos to promote the development of therapies against genetic diseases (issue Therapeutic Cloning), b) a company which works on DNA-Fingerprinting for forensic purposes (issue DNA-Fingerprinting), and c) a company which plans to expand research on

genetic engineering with the aim to reduce environmental pollution (issue Genetic Engineering). We expected that the first issue Therapeutic Cloning would be most likely to tap into SV.

As with the first task, participants were given a payoff chart with seven options per issue (see Table 1, provided in the Appendix). For Therapeutic Cloning, Level 1 to Level 7 ranged from 200,000 to 0 Euro, and the corresponding outcomes ranged from 0 to 240 points. For DNA-Fingerprinting, Level 1 to Level 7 ranged from 0 to 200,000 Euro and the outcomes varied from 0 to 180 points. For Genetic Engineering, Level 1 to Level 7 ranged from 0 to 200,000 Euro with outcomes from 0 to 120 points.

Task 3 - Organizational Restructuring. Participants were told that they belonged to an internal task force of an international company that has to deal with several restructuring programs. They were asked to negotiate the following issues: a) to which extent should managers versus stockholders have the competence to determine the salaries of the company's top managers (issue Managers' Salaries), b) to which extent should staff be reduced accompanied by an early retirement scheme (issue Staff Reduction), and c) how many services should be outsourced (issue Outsourcing). We expected that primarily the first issue Managers' Salaries would be linked to SV.

Participants were given a payoff chart that showed seven options per issue (see Table 1, provided in the Appendix). For Managers' Salaries, Level 1 to Level 7 ranged from 100% competence held by managers and 0% by stockholders (self-directed) to 100% competence held by stockholders and 0 % by managers (other-directed). The corresponding outcomes ranged from 0 to 240 points. For Staff Reduction, Level 1 to Level 7 ranged from 300 to 0 employees (outcomes: 0 to 180 points). For Outsourcing, Level 1 to Level 7 ranged from outsourcing a lot of services to outsourcing a few of services with corresponding outcomes from 0 to 120 points.

Assessment of Sacred Values

Our measure of SV endorsement was an adaptation of the Sacred Value Measure (SVM) by Tanner et al. (2009). The SVM contains two subscales – one assessing SV more “directly” (i.e., by providing items that tap directly into important features of SV, such as unwillingness to sacrifice a value), the other assessing SV more “indirectly” (i.e., by assessing people's moral outrage reactions to norm violations). Given that we did not want to suggest any specific negotiation strategy beforehand, we used the latter approach in our experiments. The procedure of inferring SV by assessing moral outrage reactions also parallels the one used by Tetlock et al. (2000). Previous studies have shown that both subscales have good

internal consistency, but that they are also highly correlated. Furthermore, we found evidence that sacred values reflect strong moral stances and core beliefs (Tanner et al., 2009).

Participants were asked to indicate how they would think about somebody trading off a particular issue. For instance, in the negotiation task Winter Olympic Games, people were asked with regard to the issue Deforestation how they would think or feel about a winter sport resort would clearing woodland in a nature reserve for the purpose of constructing a new ski slope. With regard to the issue Hotel Construction they were asked how they would think or feel about the construction of new hotels. The question was adapted for different negotiation tasks and issues. Participants were provided with four items and required to indicate their judgments on 7-point scales, anchored at 1 and 7: *not at all infuriating-very infuriating*; *not at all disgusting-very disgusting*; *not at all shameful-very shameful*; *not at all commendable-very commendable* (the last item was recoded). Scores on these items were averaged to create an index of SV, with higher values indicating higher endorsement of SV. The SV-scale was shown to have good internal consistency yielding an overall Cronbach's alpha of .89 and .92 in Study 1 and Study 2, respectively.

For the purpose of further analyses, participants were later divided into those endorsing or not endorsing SV based on the moral outrage ratings on the issues tied to SV. To be able to compare the findings across tasks and studies, it was necessary to have a common cut-off based upon which participants were assigned to different groups.

The analyses across tasks revealed that both studies had the same median (5.25), we thus used this cut-off for each task. That is, participants were classified as holding a SV when they reached a mean value higher than 5.25 on the moral outrage scale, while all other participants were assigned to the group of those not holding SV.

Note that we varied time of SV-assessment. In Experiment 1, the questionnaire was administered either *prior* to or *after* the negotiation session. In Experiment 2, the questionnaire was included in an online survey that was sent to the participants *1-3 weeks prior* to the negotiation session.

Issue types (Sacred vs NonSacred Issues)

As stated earlier, we expected only one of the three issues in each negotiation task to be linked to sacred values. To analyse this, we conducted analyses of variance (ANOVA) for task 1, 2 and 3 separately (Winter Olympic Games across Experiment 1 and 2; Biotechnical Start-up Companies of Experiment 1, and Organizational Restructuring of Experiment 2) with issues as the within-subject and SV-scores as dependent variable. As expected, each task

revealed a significant main effect of issues ($F_s > 24.78$, $ps < .001$). Crucially, the alleged SV-issue scored in all tasks significantly higher on the SV measure than the two other issues.

For the Winter Olympic Games task, we found that the alleged SV-issue, namely Deforestation received much higher scores on the SV measure ($M = 5.71$) than Transport Facilitation and Hotel Construction ($M = 2.18$ and $M = 2.89$, respectively) ($F_s > 282.56$, $ps < .001$), while these latter two issues also differed from each other ($F(1, 50) = 20.77$, $p < .001$). For the Biotechnical Start-up Companies task, Therapeutic Cloning received significantly higher SV-scores ($M = 4.11$) than DNA-Fingerprinting and Genetic Engineering ($M = 2.7$ and $M = 2.37$, respectively) ($F_s > 34.01$, $ps < .001$), while these two issues did not differ from each other ($F(1, 54) = 2.15$, $p = .15$). Finally, for the Organizational Restructuring task, Managers' Salaries received also significantly higher scores ($M = 5.64$) than the two other issues ($F_s > 58.71$, $ps < .001$). Outsourcing also differed from Staff Reduction ($M = 3.73$ and $M = 2.67$, respectively) ($F(1, 35) = 15.03$, $p < .001$). Overall, the results tend to confirm the expected classification in one SV-issue and two NonSV-issues.

Given that the distinction between SV-issue and NonSV-issues is of greater interest in this paper than the threefold issue priority, we treated issue as a two-level factor (SV-issue vs. NonSV-issues) in all subsequent analyses (the analyses with three-level factor revealed nearly identical results).

Manipulation of the Opponent's Negotiation Behavior (False Feedback)

We controlled the opponent's negotiation strategy. In Experiment 1, attempts were made to simulate an interest-driven opponent, exhibiting a moderate competitive behavior and who was not placing a SV on Deforestation (of task 1) or Therapeutic Cloning (of task 2). This negotiation partner was therefore only moderately interested in this issue, but instead set highest priority on the last issue (i.e., Hotel Construction in task 1, or Genetic Engineering in task 2). Specifically, this opponent proposed the following offers across the negotiation rounds (for Deforestation - Transport Facilitation - Hotel Construction, or for Therapeutic Cloning - DNA-Fingerprinting - Genetic Engineering): 6-6-6 (Round 1); 6-5-6 (Round 2); 6-4-6 (Round 3); 5-4-6 (Round 4); 5-3-6 (Round 5); 5-2-6 (Round 6). Maximum demands are represented by 7, minimum demands by 1. Thus, the opponent's first offer (6-6-6) reflected already a 3-unit concession from 7-7-7, and the offer of the six and last round (5-2-6) was 8 units below 7-7-7. In other words: the opponent made in total concessions of 8 units. In the first round she conceded 3 units and then in every following round 1 unit. With regard to the first (sacred) issue he conceded 2 units, 5 units on the second, and 1 unit on the last issue.

This sequence of negotiation offers was pre-tested ($n = 13$) and was perceived as viable and realistic.

In Experiment 2, attempts were made to simulate a value-driven opponent, exhibiting a more extreme and tougher behavior. This time, the opponent was meant to show a strong opposition on the sacred issue (i.e., Deforestation of task 1, Managers' Salaries of task 2) and strong reluctance to make concessions there. This opponent proposed the following offers across the six rounds (for Deforestation - Transport Facilitation - Hotel Construction, or for Managers' Salaries – Staff Reduction - Outsourcing): 7-7-7 (Round 1); 7-6-7 (Round 2); 7-6-6 (Round 3); 7-5-6 (Round 4); 7-4-6 (Round 5) and 6-4-6 (Round 6), with 7 representing the highest possible demands again. This pattern of offers corresponds to the negotiation behavior that we observed in Experiment 1 among participants endorsing SV. The pre-programmed partner made also no or only very few concessions on the sacred issue, but – unlike individuals endorsing SV – in the opposite direction. Overall, the opponent made total concessions of 5 units, zero concessions in the first round and then in every following round 1 unit. On the first (sacred) issue, he conceded only 1 unit, 3 units on the second, and 1 unit on the last issue. This sequence of offers was also pre-tested ($n=10$) and perceived as a valid although rather rigid and competitive strategy.

Prior research employing false feedback procedure has shown that after the sixth round participants become increasingly suspicious that their counterpart is not real (cf. De Dreu & Van Lange, 1995; Van Kleef et al., 2004). Thus, we followed this recommendation and interrupted the negotiations after the sixth round, even if no agreement on all three issues was reached. Participants were given no indication of a maximum number of rounds. In addition, we also followed prior recommendation (Van Kleef et al., 2004) to exclude participants who reached agreement before the sixth round, because they are suspected to not take the task seriously.

Dependent Measures

In both experiments, negotiator's concessions, logrolling behavior and negotiation outcomes were the relevant dependent variables.

Concession level. For the concession-level index, data from each round were recoded as steps taken from 1 to 7 for the SV- and NonSV-issues (the concessions for the NonSV-issues were averaged). Higher numbers reflect more concessions.

Logrolling. We also analyzed concession level data by calculating a logrolling index. As mentioned earlier, logrolling is the capability of reaching mutually beneficial outcomes by

making low concessions on important issues, while making higher concessions on issues that are of greater importance for the negotiation partner. In our context, logrolling implies making higher concessions on the NonSV-issues than on the SV-issue. Consequently, the larger the difference in concessions between the issue types, the stronger the logrolling behavior. Even though the logrolling measure can be reasonably deduced from the concession level measure, we wanted to present analyses that are more explicitly focused on logrolling.

To get the logrolling index, we calculated the difference between SV- and NonSV-issues for each negotiation round by subtracting the concession level for the SV-issue from the average concession level for the two NonSV-issues. This resulted in an index, ranging from -6 to + 6, where higher numbers reflect higher levels of logrolling. For example, somebody having a concession level of 5 on the NonSV-issues and 1 on the SV-issue in one round, would get 4 as the resulting logrolling number in this round (for a similar approach, see e.g., Pietronie, Van Kleef, De Dreu & Pagliaro, 2008). This index was later included as a within-subject factor in a repeated measures analysis.

Negotiation outcomes. Different from the previous dependent variables which were based on concession levels, the outcome variable was based on the number of points (payoffs) demanded at the final round, and summed across the three issues (for the payoffs, see Table 1, provided in the Appendix). Given that negotiations were stopped after the sixth round (see above), full agreement on all three issues was rarely reached at this point. To estimate the negotiation outcomes, we implemented the idea of “forced compromises”. For this purpose, we took the last offers made in the sixth round by the real participant and the controlled opponent. For those issues for which the negotiation partners could not find an agreement, we calculated the remaining distance between the demands of both partners, divided this distance equally into halves, and assigned the corresponding points to each negotiator.

For example, let’s imagine that the partners did reach agreement on two issues, but not on the third one. The real participants may have set demands on these remaining issue at level 5, while the opponent may have advanced until level 3 (from the viewpoint of the real participant). Forced compromise implies in this example, that both had to accept levels of 4, which represent the compromise between 5 and 3. The points corresponding to level 4 on the payoff-chart were considered for the final analysis. For all subsequent analyses we only considered the individual negotiation outcomes for the real participants. The total amount of the individual outcomes were computed by summing up the payoffs across all three issues. Higher numbers indicated better individual outcomes.

Experiment 1

Experiment 1 provided a first test of our hypotheses. We expected participants holding SV to be less conceding with regard to SV issue, compared to the other remaining issues (hypothesis 1a) and compared to other participants not holding SV (hypothesis 1b). Furthermore, we expected that participants holding SV would compared to participants not endorsing SV be more likely to engage in integrative behavior (i.e., logrolling) (hypothesis 2) and to contribute to better negotiation outcomes (hypothesis 3). As described in detail above, the controlled negotiation partner pursued an interest-driven approach involving a moderately competitive bargaining strategy.

Method

Participants and Design

A total of 125 students from the University of Zurich participated in this study either for credit points or monetary compensation (CHF 30 approx. US\$ 29). They were 87 women and 38 men, ranging in age from 18 to 63 years ($M = 25$ years). Eight participants were excluded because they expressed suspicion that their negotiation partner was not real. One participant, who reached an agreement on all issues before the sixth round, was also excluded. Hence, the final sample consisted of 116 participants. Of this sample, each participant worked on one negotiation task only, 68 on task 1 (Winter Olympic Games) and 48 on task 2 (Biotechnical Start-up Companies). Participants were randomly assigned to a different time of assessment of SV (prior or after the negotiation). Based upon this SV-measure, 40 participants were classified as endorsing SV and 28 as not in task 1. Similarly, 12 participants were classified as endorsing SV and 36 as not in task 2.

The basic experimental design included participants SV endorsements (yes, no), negotiation task (Winter Olympic Games, Biotechnical Start-up Companies) as between-subject variables and issue type (SV-issue vs. NonSV-issues) and negotiation round (1-6) as within-subject variables. The dependent variables were level of concession, level of logrolling, and negotiation outcomes.

Procedure

For each session, two to four participants were invited to the laboratory. Upon arrival, they were seated in separate rooms, preventing them from communicating with each other. After assignment to one of the negotiation tasks, participants received further material

containing negotiation task description and instructions. The SV questionnaire was, as mentioned earlier, completed prior or after the negotiation.

In the instructions, participants were told that they would work with another participant seated in another room (who was in fact a simulated opponent). They would have to exchange offers by filling in forms that the experimenter would carry between rooms. Participants assigned to the Winter Olympic Games task learned that they will be members of a citizens committee, and that they will have to negotiate about the issues Deforestation, Transport facilitation and Hotel Construction. Participants assigned to the Biotechnical Start-up Companies task learned that they will belong to an interne task force, and that they will have to negotiate about the issues Therapeutic Cloning - DNA-Fingerprinting - Genetic Engineering. A payoff-chart was then provided that listed for each issue seven options for agreement (see Table 1, provided in the Appendix). They were also informed that their negotiation partner would have a chart that differed from their own. Participants were told that the preferences expressed in their payoff chart reflect “official” preferences based on opinion polls conducted with citizens (task 1) or employees of a company (task 2).

To enhance participants’ involvement in the negotiation task and to encourage them to bring in their personal point of view as well, they were required to fill out a blank payoff chart. They were asked to indicate their own personal preferences by marking the most desired outcomes for each of the negotiation issues from their point view. The main purpose of this step was that participants realize that they could draw on official and personal preferences. They were told that the objective of the negotiation was to gain as many points as possible and to reach an agreement that takes account of the interests of the citizens (task 1) or company (task 2), but that would ideally also match with their own view.

During negotiation, participants had to refer to the prepared payoff chart. The SV questionnaire was, as mentioned earlier, completed prior or after the negotiation. Before negotiation started, participants were required to answer several questions to ensure that they understood the negotiation task and the payoff chart. Wrong answers were corrected and explained. No indication was given for the maximum number of rounds for negotiation. In fact, after the sixth round the negotiation ended regardless of whether participants had reached an agreement on all three issues or not (see overview of methodology section).

Participants made the first offer which was responded with a simulated counteroffer, and so forth. As mentioned earlier, the opponent’s strategy was designed as interest-driven, with only a moderate interest in the sacred issue (see overview of methodology section). At

the end, participants were asked about the alleged goals of the study and debriefed. Those participants revealing suspicion about the negotiation partner were excluded.

Results and Discussion

Three sets of analyses were performed, with negotiator's concessions, logrolling behavior and negotiation outcomes being the dependent variables. We preferred ANOVAs to take better account of the influence of the repeated measures. Regression analysis was conducted when abstraction from repeated measures was plausible.

Concessions

According to hypothesis 1, participants endorsing SV are expected to make lower or no concessions on the SV-issue compared to the other non-sacred issues (hypothesis 1a, within subject-comparison), and compared to participants not endorsing SV (hypothesis 1b, between subject-comparison). To examine this, concessions were submitted to a 2 (SV endorsement: yes, no) X 2 (tasks: Winter Olympic Games, Biotechnical Start-up Companies) X 2 (issue type: SV-issue vs. NonSV-issues) X 6 (negotiation round: 1-6) mixed-model ANOVA, the latter two variables representing repeated measures. (Time of SV assessment before or after the negotiation was also included. This variable yielded no significant results).

The analysis showed a significant main effect of issue type ($F(1, 108) = 49.06, p < .001, n^2 = .31$) and negotiation round ($F(5, 104) = 25.64, p < .001, n^2 = .19$), which was qualified by a two-way interaction between issue type and round ($F(5, 104) = 3.08, p < .05, n^2 = .03$). This interaction revealed that the concession level concerning the NonSV-issues increased stronger over time than the concessions for the SV-issue.

There was no significant effect of SV ($F < .34$), however, the predicted interaction between SV endorsement X issue type ($F(1, 108) = 22.55, p < .001, n^2 = .17$) was significant, reflecting different patterns of concessions across the issues among participants with and without SV (see Figure 1). Consistent with hypothesis 1a, SV-participants were less conceding on the SV-issue than on the NonSV-issues ($M = 1.40$ and $M = 4.07$, respectively), $F(1, 48) = 61.08, p < .001, n^2 = .56$. Furthermore, consistent with hypothesis 1b, SV-participants made lower concessions on this specific issue than participants without SV ($M = 1.40$ and $M = 2.62$, respectively), while making more concessions on the other neutral issues compared to participants without SV ($M = 4.07$ and $M = 3.14$, respectively) ($F_s > 10.24, p_s < .01, n^2 = .09$).

Also, the interaction between SV endorsement and round was significant, showing that participants without SV stronger increased their concession-making over time compared to participants with SV ($F(5, 104) = 2.69, p < .05, \eta^2 = .05$).

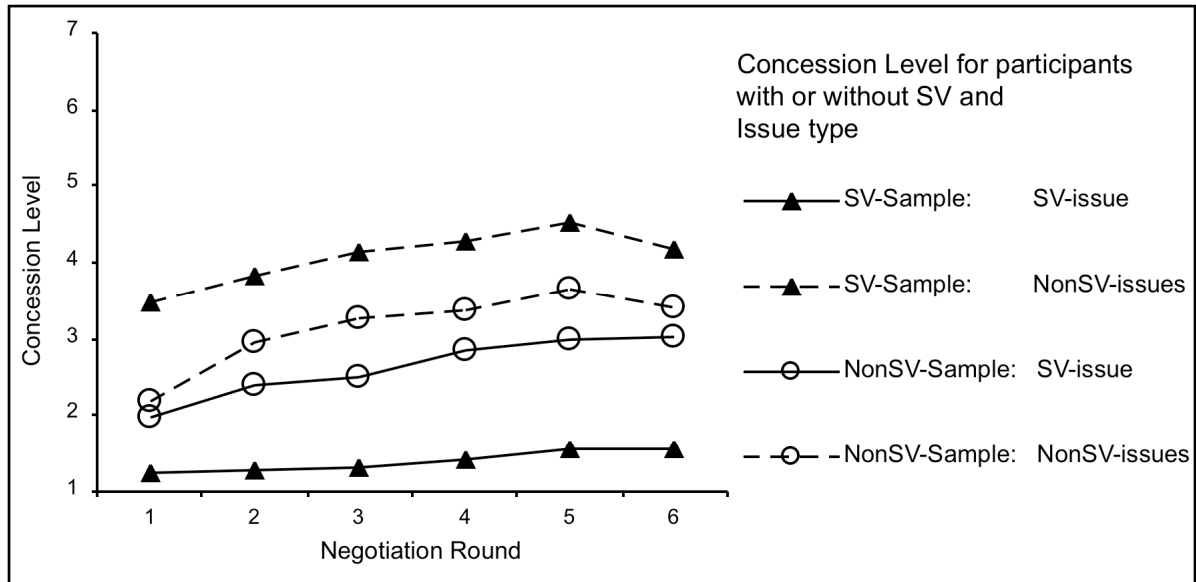


Figure 1. Concession level as a function of the SV-endorsement, issue type and negotiation round in Experiment 1.

Logrolling

According to hypothesis 2, participants holding SV should be more likely to utilize logrolling compared to people not holding SV. The logrolling index was used as dependent variable in a repeated measure ANOVA with SV endorsement (yes, no) and tasks (Winter Olympic Games, Biotechnical Start-up Companies) as between-subject variables and negotiation round (1-6) as within-subject variable. A significant main effect of negotiation round ($F(5, 104) = 3.08, p < .05, \eta^2 = .03$) reflected the fact that logrolling increased from round 1 to 6. In addition, the predicted main effect of SV was significant, indicating that participants endorsing SV were generally more likely to engage in logrolling ($M = 2.68$) than participants not endorsing SV ($M = 0.51$), $F(1, 108) = 22.56, p < .001, \eta^2 = .17$. This result is also consistent with the observations described above (see Figure 1) that participants endorsing SV were less conceding on the SV-issue, but at the same time more conceding on the NonSV-issues, thereby more likely to differ between these issues than participants without SV. No interaction between SV X negotiation round was found, indicating that participants kept their level of logrolling more or less stable across negotiation rounds.

Negotiation outcome

Hypothesis 3 asserts that participants with higher levels of SV were able to obtain greater individual outcomes than participants with lower levels of SV. Because consideration of repeated measure was not relevant here, this hypothesis was tested using regression analysis with individual negotiation outcome as dependent variable. SV and negotiation task were entered as independent variables, with SV endorsement as continuous variable. This continuous variable was centered (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). (Again, time of SV-assessment before or after the negotiation was also included as a factor, but yielded no significant results). The overall model was significant ($F(7, 108) = 4.71, p < 0.0005, R^2 = .184$). Importantly, SV endorsement turned out to be a significant predictor. The result suggests that people with higher levels of SV obtained higher outcomes ($B = 49.07, \beta = .22; t = 2.34, p = .021$). This finding supports hypothesis 3.

Overall, the results of this experiment were consistent with the idea that people endorsing a SV are more reluctant to make concessions on a sacred issue (hypothesis 1a and 1b). Furthermore, they lend initial support for the idea that SV do not necessarily lock parties into suboptimal behavior and outcomes. On the contrary, we found that people holding a SV were more likely to engage in logrolling (hypothesis 2), which in turn also helped them to achieve higher negotiation outcomes (hypothesis 3). This is consistent with our expectation that people holding SV may be more motivated to find mutually favorable settlements than people not endorsing SV. Experiment 2 was designed to replicate and to extend these findings.

Experiment 2

The experimental procedure was the same as in the previous study, with just a few exceptions. First, in order to increase the challenge to the commitment of people holding SV, we changed the behavior of the controlled negotiation partner. We simulated an opponent that pursued a tough value-driven approach that included a strong opposition on the sacred issue with a clear reluctance to make concessions there. Second, in order to increase the generality of the findings, we used (beside the Winter Olympic Game task) another task that tapped into another topic (the Organizational Restructuring task). Finally, we measured participant's extent of concerns for sacredness 1 to 3 weeks prior to the negotiation session. A problem of the previous study may be that the sacred value measurement was timed prior or after the negotiation, but nevertheless close to the task. One could therefore argue that participants

were apt to behave in a self-consistent manner. Even though we have no hint that this was the case, we nevertheless wanted to minimize this possibility. For this purpose, the SV questionnaire was included in a survey about different topics that was conducted several weeks before this experiment.

The research goals were similar to Experiment 1. We hypothesized that participants holding SV were more than other participants reluctant to make concessions regarding this specific issue, were more likely to engage in logrolling, and as a consequence, able to achieve higher negotiation outcomes.

Method

Participants and Design

A sample of 39 students from the University of Zurich participated in the experiment either for credit points or monetary compensation (CHF 30, roughly equivalent to US\$ 29). Participants were 25 women and 14 men, ranging in age from 19 to 44 years ($M = 25$ years). Three participants were excluded because they expressed suspicion that their negotiation partner was not real. Hence, the final sample consisted of 36 participants. Each participant worked on one negotiation task, 17 participants were given task 1 (Winter Olympic Games; the same task as in the previous study), whereas 19 participants were given task 2 (Organizational Restructuring). Based upon the SV measure, 8 participants were classified as endorsing SV in task 1. Similarly, 9 participants were classified as endorsing SV in task 2.

As in the previous experiment, the basic experimental design included participants SV endorsements (yes, no), negotiation task (Winter Olympic Games, Organizational Restructuring), and issue type (SV-issue vs. NonSV-issues) and negotiation round (1-6), the latter two variables being within-subject factors. The dependent variables were level of concession, level of logrolling, and negotiation outcomes.

Procedure

The procedure was the same as in Experiment 1. Participants were given a payoff chart and instructed to negotiate with another participant (who was again a simulated opponent) seated in another room. Besides the Winter Olympic Game task, a further negotiation task was employed (Organizational Restructuring task). Those participants assigned to the Winter Olympic Games task were again told that they will be members of a citizens committee, and that they will have to negotiate about the issues Deforestation, Transport facilitation and Hotel Construction. For the another and new developed

Organizational Restructuring task, participants were told that they belonged to an internal task force of an international company that has to deal with several restructuring programs, and that they will have to negotiate about the issues Managers' Salaries, Staff Reduction and Outsourcing (see Table 1 for the corresponding payoff charts, provided in the Appendix).

Furthermore, Experiment 2 differed from the previous study in that we now attempted to simulate a negotiation partner who takes a more extreme, value-driven approach to the negotiation task, including a strong opposition on the sacred issue with a clear reluctance to make concessions there (for a more detailed description of this aspect, see section with overview of methodology). Finally, different from previous study, participant's extent of concerns for sacredness was now assessed 1 to 3 weeks prior to the negotiation session in this experiment. Specifically, the SV measure was part of a larger survey that was conducted several weeks before this experiment.

Again, the negotiation was ended after the sixth round regardless of whether participants had reached an agreement on all three issues or not (see overview of methodology section). In fact, no participant reached an agreement on all three issues before the sixth round. At the end, participants were again asked about the alleged goals of the study and debriefed. Participants who revealed suspicion about the negotiation partner were excluded.

Results

Concessions

As in Experiment 1, concessions were submitted to a 2 (SV endorsement: yes, no) X 2 (tasks: Winter Olympic Games, Organizational Restructuring) X 2 (issue type: SV-issue vs. NonSV-issues) X 6 (negotiation round: 1-6) mixed-model ANOVA, the latter two variables representing repeated measures.

Again, analysis showed a significant main effect of issue type ($F(1, 32) = 11.23, p < .01, n^2 = .26$) and of negotiation round ($F(5, 28) = 34.04, p < .001, n^2 = .51$), which was qualified by a two-way interaction between issue type and round ($F(5, 28) = 5.64, p < .001, n^2 = .15$). This interaction revealed that the concession level concerning the NonSV-issues increased stronger over time than the concessions for the SV-issue. Further, there was a significant two-way interaction between issue type and negotiation task ($F(1, 32) = 5.04, p < .05, n^2 = .14$), revealing that concession-levels to the different issues in task Winter Olympic Games differed slightly more than the concessions regarding the different issues in task Organizational Restructuring.

As in the previous study, there was no significant effect of SV ($F < .54$), but the predicted interaction between SV endorsement X issue type ($F(1, 32) = 8.58, p < .01, n^2 = .21$) was significant, reflecting different patterns of concessions across the issues among participants with and without SV. Again, SV-participants were less conceding on the SV-issue than on the NonSV-issues ($M = 1.76$ and $M = 2.91$, respectively), $F(1, 15) = 45.77, p < .001, n^2 = .75$. Furthermore, SV-participants made marginally lower concessions on this specific issue than participants without SV ($M = 1.76$ and $M = 2.51$, respectively), $F(1, 32) = 3.47, p = .07, n^2 = .1$, while making slightly more concessions on the other neutral issues compared to participants without SV ($M = 2.91$ and $M = 2.58$, respectively) ($F < 1.32$, ns). As in Experiment 1, these results also confirm hypothesis 1 that people endorsing SV are less conceding when it comes to sacred issues.

Furthermore, there was a significant two-way interaction between SV endorsement and negotiation task ($F(1, 32) = 4.93, p < .05, n^2 = .13$), showing that SV-participants made more concessions in task Organizational Restructuring than in task Winter Olympic Games, while for participants without SV it was the other way round.

Logrolling

The logrolling index was submitted to a repeated measure ANOVA with SV endorsement (yes, no) and negotiation task (Winter Olympic Games, Organizational Restructuring) as between-subject variables and negotiation round (1-6) as within-subject variable. As in Experiment 1, the predicted main effect for SV was significant, indicating that SV-participants were more likely to engage in logrolling than participants without SVs ($M = 1.15$ vs. $.08$, respectively), $F(1, 32) = 8.58, p < .01, n^2 = .21$. Besides this, the between subject-factor negotiation task was significant, $F(1, 32) = 5.05, p < .05, n^2 = .14$, showing that there was more logrolling in task Winter Olympic Games. Also main effect for negotiation round was significant, $F(5, 28) = 5.64, p < .001, n^2 = .15$, revealing that logrolling increased from round 1 to 6. There were no other significant effects ($F_s < 1.19$, ns).

Overall, the results again confirmed that people endorsing a SV were more likely to engage in logrolling.

Negotiation outcome

We finally examined again the relation between SV endorsement and individual outcomes (hypothesis 3), using a regression analysis. Again, SV and negotiation task were entered as independent variables (with SV as continuous variable, centred), and individual

negotiation outcome as dependent variable. The analysis revealed a marginally significant overall model, ($F(3, 32) = 2.42, p = 0.08, R^2 = .11$). Because the multiple regression analysis yielded a significant interaction of SV and negotiation task, a simple slopes analysis at ± 1 SD of the centered mean of sacred values was performed. These results revealed that sacred values had a stronger effect on negotiation outcomes in the task Winter Olympic Game, simple slope = 17.16, $SE = 6.7, t = 2.56, p < .05$, than in the task Organizational Restructuring, simple slope = -5.54, $SE = 7.43, t = -0.75, p = .46$. In the task Winter Olympic Game the SV endorsement is positively related to negotiation outcomes.

To conclude, Experiment 2 replicated the results of Experiment 1 and further corroborated our hypotheses 1-3. As expected, the findings confirmed that people endorsing SV were more reluctant to trade-off sacred issues. Nonetheless, we found again that people holding SV were more likely to engage in logrolling than people not endorsing SV. As a consequence, people holding SV were also more likely to achieve higher negotiation outcomes than other people not holding SV.

General Discussion

Even though negotiation literature has commonly identified sacred values as a challenge for negotiation process, empirical research on sacred values has been, surprisingly, largely neglected. This is unfortunate, because claims of sacred values seem to be salient in many real-life contexts and are part of many fundamental political or social disputes (e.g., Atran et al., 2007; Bazerman et al., 1999; Ginges et al., 2007). This present research contributes to a more detailed picture about the role of sacred values in negotiations, revealing some striking results. It extends prior knowledge by showing that involvement of sacred values in negotiations does not necessarily lead to negative consequences in that it blocks integrative trade-offs. In general, both experiments revealed quite consistent results pertaining to level of concessions, logrolling and negotiation outcomes. The main findings can be summarized as follows: First, people endorsing a sacred value become apparently hard bargainers when sacred issues are at stake. When a sacred value are at stake, negotiators become reluctant to make concessions and trade-offs on this particular issue. This is in line with idea that sacred values are values people are highly committed to, reflecting moral stances. Second, people holding a sacred value appear to be more likely to engage in integrative behavior. While making low concessions on the sacred-issue, at the same time they concede more on the other issues, thereby making highly integrative offers. Third, as a consequence of more integrative behaviors, people endorsing a sacred value also managed to achieve better negotiation outcomes than people not endorsing a sacred value. Recall that we

simulated two different negotiation partners, one pursuing a moderately competitive strategy and another one pursuing a more extreme and tougher bargaining strategy. Despite this variation, we obtained quite consistent results across the experiments.

Taken together, while the first conclusion of the greater reluctance of concession-making among people with a sacred value regarding this particular issue is not surprising, the other findings on logrolling and outcomes are striking. At first glance, they appear in sharp contrast to prior literature, which has commonly highlighted the negative impact of sacred values on negotiations in that they block integrative trade-offs and the maximizing of outcomes (e.g., Bazerman et al., 2000; Wade-Benzoni et al., 2002). People protecting values have been depicted as being overly rigid and incapable of finding integrative solutions. However, converse to those prior claims, our participants with concerns for sacred issues were more likely to make use of the integrative potential, and hence to obtain better outcomes. The results suggest that protection of sacred values and cooperative behavior and active problem solving are not mutually exclusive.

As outlined earlier, we strongly believe that the claim sacred values being a central barrier to optimizing negotiation outcomes is overly simplified and applies best to single-issue or pure value conflicts. Negotiations that are limited to a single issue can be described as win-lose situations where one party can make gains only at the expense of the other side. Thus, final settlements will be either in favour of one party or impasses will be likely, if anybody is ready to give up essential parts of their original demands and goals. Also in multiple issue-negotiations which are either based on predominantly distributive settings, where both parties opt for the same issue, e.g., have the same priority concerning the most important issue (Tenbrunsel et al., 2009) or exclusively consist of value differences (pure conflict case, see Harinck et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004) research has shown that mutual concession-making and integrative trade-offs are less likely, because individuals on both sides tend to resist to concede on their most important issue or respectively, on their value-based issue. Thus, there is no room for integrative trade-offs or in other words, no available alternatives of similar use and agreements will be therefore guided by a win-lose mentality. Taken together, there are situations that are consistent with the belief that sacred values are likely to block integrative negotiation behavior and hinder the maximization of joint outcomes.

Our findings, however, are based on different starting conditions. We investigated multiple-issue negotiations that contained integrative potential and besides that, also involved different types of conflict issues (values and interests, mixed conflict case). Hence, our results provide no evidence that reluctance to concession-making regarding the sacred issue does

generalize to other issues of lower priority that are not linked to a sacred value. On the contrary, individuals endorsing a sacred value conceded more on the other, neutral issues than participants not endorsing a sacred value. The findings suggest that these individuals protecting a sacred value were stronger motivated to reach mutually beneficial agreements than other individuals.

It is well known from prior theory and research that due to logrolling joint agreements are easier to reach in a multiple issue than in a single-issue task (Lewicki, Litterer, Minton, & Saunders, 1994; Pruitt & Rubin, 1986). However, why should negotiators with concern for a sacred value be more willing to make integrative offers? We speculate that individuals holding a sacred value are aware of their rigid behavior concerning this specific issue and therefore are more encouraged to concede on other issues, because finding mutually favourable settlements may enhance the chances of keeping the sacred value safe. Therefore, people trying to protect sacred issues should be highly motivated to find a way of integrating own and others interests in that they compensate their staying firm on a sacred issue with more flexibility regarding the other less important issues. The assumption that people endorsing a sacred value try to signal cooperation is also supported by the fact that they showed their willingness for implementing logrolling from the beginning, when making their first offer. Briefly, logrolling appears to be the most rational strategy for people who want to protect their sacred value.

We further speculate that involvement of sacred values in a multiple issue-negotiation task may have another important advantage: They help to reduce task complexity. Provided that the opponent accepts the defence of a sacred issue and therefore its exclusion for bargaining, negotiation on e.g., three issues gets reduced to a negotiation on two issues. Hence, by reducing the number of potential issue-combinations that enable integrative trade-offs, a sacred value help to simplify the task. We believe that sacred values may work as a kind of moral heuristic or more precisely, as a facilitator for logrolling (e.g., Haidt, 2001; Hanselmann & Tanner, 2008; Luce, 1998; Sunstein, 2005), because for a negotiator a sacred value clearly highlights the issue that is most important and thus makes the priorities of the different issues self-evident. Like this, integrative logrolling offers are more easily found and proposed compared to negotiation situations where the priorities of the involved issues are less clearly set. As a further step, we could speculate that a sacred value would lead to less fixed pie-perception, because negotiators endorsing a sacred value are sending clear and accentuated negotiation offers, so that their negotiation partners won't have great difficulties

to infer the prioritization of issues of negotiators representing a sacred value (Stoeckli, Ryt & Tanner, 2010).

The current findings point to some practical implications, for negotiators and mediators alike. So far, the common view has been that problem solving becomes exceedingly difficult, when issues are tied to sacred values (e.g., Bazerman et al., 2000). Hence, negotiations require distinct strategies, when sacred values are at stake (e.g., see Atran & Axelrod, 2008, for some advices how to deal with sacred values for conflict resolution). Our findings, however, emphasize that it is crucial to take the structure and type of conflict issues into account. We believe that sacred values become first of all a problem when the negotiation situations are framed in a way that sacred values are seriously challenged and the partners' positions appear irresolvable, e.g., when both sides have the same priority and opt for the same issue or in other words, when both parties place a sacred value on the same issue but thereby preferring different poles or incompatibles positions (interpersonal tragic trade-off, which is close to a pure value conflict).

In multiple issues-negotiations however, where only one of the negotiators is committed to a sacred value (e.g., interpersonal taboo trade-off, which is similar to a mixed conflict case), the involvement of a sacred value makes integrative behaviors more likely. The chances of successful problem solving are intact. Thus, it is important to acknowledge that sacred values do not just have negative features. Moreover, the current results promote the interesting idea that even apparently deadlocked conflicts, where issues linked to values are at stake, might be resolvable. One important recommendation would be to apply further problem solving tactics as "expanding the pie" or "bridging" to enhance the integrative potential of multiple issues-negotiations (Pruitt & Carnevale, 1993). The more the situation is turned into a mixed conflict case involving several different issues, the more likely are integrative tradeoffs, even when one of the issues is tied to a sacred value.

We would like to point out some limitations to these findings and avenues for further research. First, participants worked in dyads with a simulated negotiation partner and not a real partner. This procedure to control for the opponent's strategy was certainly a useful starting point in research about the role of sacred values in negotiations, because it helps to eliminate undesirable interaction-specific influences. The results were remarkable consistent although these studies included simulated opponents with rather different bargaining strategies. Nevertheless, further research is needed which replicates and extends these results using settings with real interaction. Related to this, involving real partners would also allow

us to examine changes in joint rather than individual negotiations outcomes. Indeed, our current work is therefore aimed at examining negotiation behavior in dyads when both partners are *real* participants. In a set of follow-up experiments using e-mail negotiations between real partners, we found, so far, promising results. The results, based upon mixed and multiple issues-negotiations based on mixed conflict cases again, appear to replicate our findings presented in this paper, namely that involvement of sacred values promote rather than hinder integrative behavior like logrolling (Stoeckli et al., 2010). In addition, dyads including a partner with a sacred value tended to achieve higher joint outcomes compared to dyads including participants without concerns for sacredness.

Second, our research focused on mixed conflict cases, where interests and values are at stake. More specifically, the negotiation task resulted in mixed conflict case for negotiators associating a sacred value with one issue. For negotiators not perceiving a sacred value with any issue, the negotiation task resulted in a pure conflict of interest. Of course, future research should investigate further combinations of issue types, like interests and sacred values in multiple issues-negotiations, and compare this with the current research. To date, negotiation literature allows to refer to only very few empirical studies that examined the influence of values on negotiation.

A third issue considers the implementation and control of sacred values. Some may argue that we should have tried to manipulate rather than to assess sacred values by a separate questionnaire. Given our approach, we cannot, make causal inferences about the impact of sacred values on negotiations. We, however, believe that sacred values can hardly be manipulated like a typical independent variable in a standard experimental set-up. This limitation has to do with the very nature of sacred values. Since they are central to one's self-concept (Fiske & Tetlock, 1997), they refer to a specific category of values and not to values in general. Furthermore, they are rooted in core moral and religious beliefs. They evoke commitments or imperatives, and are experienced as fundamental truth (Atran et al., 2007; Atran & Axelrod, 2008; Tanner et al., 2009). Such values, as central convictions and moral mandates (Skitka, 2002), are certainly not transmittable to and cannot be induced in everybody. One cannot make anybody believe that "some issue is sacred". Hence, sacred values are deeply personal, group-specific or culture-specific affairs which should better be assessed in separate steps.

Nevertheless, an important avenue for future research might be to find ways for getting support for the causal role of sacred values. One possibility might be to study same participants who place a sacred value on a particular issue in several negotiations, one

negotiation involving the sacred issue, and another one not involving the sacred issue. We would expect higher levels of integrative behavior and higher outcomes only in the first situation.

As mentioned in the methodological section, to assess sacred values, we referred to the “indirect” subscale of the Sacred Value Measure, a measure recently developed and validated by Tanner et al. (2009). This subscale infers sacred values by assessing moral outrage reactions to possible norm violations (see also Tetlock et al., 2000). It is important to emphasize that we varied time of assessment of sacred values in order to examine whether participant’s filling out of the questionnaire had a systematic influence on participant’s negotiation behavior. Briefly, we found no evidence that time of assessment of sacred values affected the results. The results remained quite consistent, whether sacred values were assessed prior or after, or some weeks before the actual negotiation.

Some authors have argued that sacred values are often just “pseudosacred” (Bazerman et al., 1999; Bazerman et al., 2008; Thompson & Gonzalez, 1997). For example, Bazerman and colleagues (2008) argued that sacred values seem sometimes under some, but not all, conditions sacred (p. 113). People with sacred concerns may be willing to trade-off sacred values when compensation is sufficiently large, or when negotiators have no strong alternative to an impasse and negotiated agreement—thus indicating that those issue are only seemingly sacred (Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009). Obviously, this is inconsistent with the theoretical definition of sacred values understood as infinite or absolute values. Thus, one may argue that our findings simply reflect effects of pseudosacredness.

Of course, we do not rule out the possibility that people sometimes only pretend to have sincere concerns for sacred issues; it could be a tactic that a negotiator uses to get an advantageous and more powerful position in the negotiation. In addition, we acknowledge that individuals who claim to have sacred values do rarely suffice absolute trade-off reluctance. Accordingly to Thompson and Gonzalez (1997) we presume that with sufficient compensation people are willing to make concessions regarding a sacred value. But the critical distinction is not the amount of compensation that must be offered but the social-cognitive factors that influence the negotiators sense of sacredness. In their sacred value protection model Tetlock and colleagues (2000) posit reality-constraint hypotheses by admitting that people are largely sincere holders of sacred values although they regularly confronted with situations in which the costs of upholding sacred values become unbearable or self-destructive.

Futhermore, it is rather unlikely that the findings in the present research can be simply reduced to pseudosacredness. Our participants placing a sacred value on a particular issue were not absolutely but nonetheless definitely more resistant to concede on the sacred issue than other participants. Moreover, this greater trade-off reluctance was evident across varying counteroffers, despite challenging opponents (in particular in Experiment 2), and across different negotiation task. This indicates that participants classified as endorsing a sacred value were unlikely to be insincere.

Further support for the validity and sincerity of the sacred value claims derives from other current studies that explored how people endorsing a sacred value respond to varying levels of monetary costs. In some recent work, Tanner and colleagues assessed the extent to which individuals endorsed sacred values using the sacred value measure again and provided people later with decision tasks that involved conflicts between ethical behavior and personal monetary gains. The decision tasks only varied in terms of *real* monetary incentives in order to examine people's willingness to give up trade-off reluctance. As expected, the results revealed that people with higher ratings on the sacred value measurement were more likely to be insensitive to varying monetary incentives. They were clearly more willing to maintain their commitment concerning sacred values, even when it was costly to do so (Gibson, Tanner & Wagner, 2010; Tanner et al., 2010).

We differ in further respects from the above mentioned claims: The observation that (seemingly) sacred values are tradable under certain circumstances does not necessarily imply that people's values are insincere. These individuals may nevertheless feel guilt or regret when they accept trading of such values (see Baron & Spranca, 2000). In the domain of intra-individual decision making, Baron and Leshner (2000) also showed that individuals with a sacred value were willing to compromise under certain circumstances, while still keeping their strong position regarding the sacred value. In line with this are also studies showing that people endorsing a sacred value are more emotionally stressed and disturbed when they are forced to trade-off such values than other people not perceiving a sacred value in such choice situations (Hanselmann & Tanner, 2008; Lichtenstein et al., 2007, Tetlock et al., 2000). In general, empirical research on sacred values supports the view that there may be stronger or weaker position about sacred values to acknowledge. A weaker hypothesis of sacred values takes account of some inconsistencies but still suggests that people with a sacred value will show more trade-off resistance and stronger negative emotions when forced to make trade-offs.

Conclusions

Sacred values are an important source of decision problems and interpersonal conflicts, which are at the heart of many protracted and bitter conflicts. A great number of authors within the domain of negotiation have acknowledged that sacred values pose a challenge to negotiations. Sacred values have commonly been identified as significant obstacles to negotiations, while positive implications of sacred values have been largely neglected. In the present paper, we have argued that the negative implications of rigidity and inflexibility found among people endorsing a sacred value should not be generalized to all situations. In the context of multiple issues-negotiations involving mixed conflict cases, e.g., values and interests alike, the current experiments offer three important findings. First, it is correct that people with concerns for sacredness reveal as hard bargainers in that they are reluctant to make concession on the sacred issue. Second, it is wrong that this inflexibility necessarily generalizes to other issues as well. On the contrary, with regard to the other (neutral) issues, individuals holding sacred values were more conceding than other people. Third, it is wrong that individuals protecting a sacred value are necessarily less capable of applying integrative trade-offs. On the contrary, individuals endorsing a sacred value appeared to be encouraged to search for integrative problem solving tactics, like logrolling and attain higher outcomes.

In sum, these findings support our view that sacred values can be handled and integrated in conflict solutions in a constructive way, that mutually favourable settlements do not necessarily preclude the protection of sacred issues, that individuals with concerns for sacredness are more than other people motivated to find mutually beneficial agreements, that are easier to achieve in multiple issues-negotiations based on mixed conflict cases. Clearly, negotiation theory and research should take different types of negotiation situations and conflict issues into account when examining negative and positive implications of sacred values on negotiations.

In order to reduce dysfunctional expectations and negative prejudice, it is necessary to acknowledge the possible positive role that strong moral principles and convictions can play in negotiations. Otherwise, an inadequate, negative expectation can become a self-fulfilling prophecy and lead to avoidable escalation (Glasl, 1999). Therefore, especially sacred values need a tolerant and open-minded treatment and like this it may be possible that apparently intractable conflicts will find an ending that is acceptable for both sides.

References

- Atran, S., & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24, 221-246.
- Atran, S., Axelrod, R., & Davis, R. (2007). Sacred barriers to conflict resolution. *Science*, 317, 1039-1040.
- Aubert, V. (1962). Competition and dissensus: Two types of conflict and of conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 7, 26-42.
- Baron, J., & Leshner, S. (2000). How serious are expressions of protected values? *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 6, 183-194.
- Baron, J., & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 1-16.
- Bartels, D. M., & Medin, D. L. (2007). Are morally-motivated decision makers insensitive to the consequences of their choices? *Psychological Science*, 18, 24-28.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279 - 314.
- Bazerman, M. H., Mannix, E., & Thompson, L. (1988). Groups as mixed-motive negotiations. In E. J. Lawler & B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research*, Vol. 5, (pp. 195 – 216). Greenwich: JAI Press
- Bazerman, M. H., Moore, D. A., & Gillespie, J. J. (1999). The human mind as a barrier to wiser environmental agreements. *American Behavioral Scientist*, 42, 1277-1300.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A., & Wade-Benzoni, K. (2008). When sacred issues are at stake. *Negotiation Journal*, 24, 113-117.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Coleman, P. T. (2000). Intractable conflict. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution* (pp. 428-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Taylor & Francis.

- De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of industrial and organizational psychology*, Vol. 14, (pp. 369-414). New York: John Wiley.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Druckman, D., & Zechmeister, K. (1970). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 26, 449-466.
- Druckman, D., Broome, B. J., & Korper, S. H. (1988). Value differences and conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556.
- Druckman, D., Rozelle, R., & Zechmeister, K. (1977). Conflict of interest and value dissensus: Two perspectives. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly Hills: Sage.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fiske, A. P., & Tetlock, P. E. (1997). Taboo trade-offs: Reactions to transactions that transgress the spheres of justice. *Political Psychology*, 18, 255-297.
- Froman L.A., & Cohen M. D. (1970). Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Behavioral Science*, 15, 180-183.
- Gibson, R., Tanner, C., & Wagner, A. (submitted). Sacred values in financial economic decision-making: Experimental evidence.
- Ginges, J., Atran, S., Medin, D., & Shikaki, K. (2007). Sacred bounds on rational resolution of violent political conflict. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104, 7357-7360.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen* (7. Auflage). Paul Haupt: Bern.
- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. *Psychological Review*, 108, 814-834.
- Hanselmann, M., & Tanner, C. (2008). Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, 3, 51-63.
- Harinck, F., & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-611.

- Harinck, F., De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Kaplan, M. F. & Miller, C. E. (1987). Group decision making and normative versus informational influence: Effects of issue and assigned decision rule. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 306 – 313.
- Kelley, H. K., & Schenitzki, D. P. (1972). Bargaining. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 298–337). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lewicki, R. J., & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Illinois: Irwin Homewood.
- Lewicki, J. R., Litterer, J. A., Minton, J. W., & Saunders, D. M. (1994). *Negotiation* (2nd ed.). Burr Ridge: Irwin Homewood.
- Lichtenstein, S., Gregory, R., & Irwin, J. (2007). What’s bad is easy: Taboo values, affect, and cognition. *Judgment and Decision Making*, 2, 169–188.
- Luce, M. F. (1998). Choosing to avoid: Coping with negatively emotion-laden consumer decisions. *Journal of Consumer Research*, 24, 409–433.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Ohbuchi, K., & Tedeschi, J. (1997). Multiple goals and tactical behaviors in social conflicts. *Journal of Applied Psychology*, 27, 2177-2199.
- Pietroni, D., Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Pagliaro, S. (2008). Emotions as strategic information: Effects of other's emotions on fixed-pie perception, demands and integrative behavior in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1444–1454.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Skitka, L. J. (2002). Do the means justify the ends, or do the ends justify the means? A test of the value protection model of justice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 452-461.

- Stoeckli, P. L., Ryf, B., & Tanner, C. (in preparation). Can a decision heuristic help to reduce a perception bias? Sacred values in negotiations and their relation to fixed pie perception.
- Sunstein, C. R. (2005). Moral heuristics. *Behavioral and Brain Sciences*, 28, 531–573.
- Tanner, C. (2009). To act or not to act: Nonconsequentialism in environmental decision making. *Ethics & Behavior*, 19, 479-495.
- Tanner, C., Berkowitsch, N., Gibson, R., & Wagner, A. (in press). Sacred values and ethical decision making. In E.H. Witte & T. Gollan (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Ökonomie*. Lengerich: Pabst.
- Tanner, C., & Medin, D. L. (2004). Protected values: No omission bias and no framing effects. *Psychonomic Bulletin and Review*, 11, 185-191.
- Tanner, C., Medin, D. L. & Iliev, R. (2008). Influence of deontological vs. consequentialist orientations on act choices and framing effects: When principles are more important than consequences. *European Journal of Social Psychology*, 38, 757-769.
- Tanner, C., Ryf, B., & Hanselmann, M. (2009). Geschützte Werte Skala (GWS): Konstruktion und Validierung eines Messinstrumentes [Sacred Value Measure (SVM): Construction and validation of an instrument to assess sacred values]. *Diagnostica*, 55, 174-183.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Tost, L. P., Medvec, V. H., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (2009). The reality and myth of sacred issues in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 263-284.
- Tetlock, P. E. (2003). Thinking the unthinkable: Sacred values and taboo cognitions. *Trends in Cognitive Sciences*, 7, 320- 324.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Thompson, L. L., & Gonzalez, R. (1997). Environmental disputes: Competition for scarce resources and clashing of values. In M. H. Bazerman, D. M. Messick, A. E. Tenbrunsel, & K. A. Wade-Benzoni (Eds.), *Environment, ethics, and behavior: The psychology of environmental valuation and degradation* (pp. 75-104). San Francisco: New Lexington Press.
- Thompson, L. L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.

- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., & Manstead, A.S.R. (2004a). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004b). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J., & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27, 41-57.
- Weingart, L. R., Bennett, R. J., & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.

Appendix

Table 1

Participants' Payoff Chart for the Negotiation Tasks: Winter Olympic Games, (Experiment 1 and 2), Biotechnical Start-up Companies (Experiment 1), Organizational Restructuring (Experiment 2)

Level	Deforestation		Public Transport		Construction of hotels	
	Land in m ²	Payoff	Railroad in km	Payoff	New hotels	Payoff
1	600'000	0	0	0	12	0
2	500'000	40	70	30	10	20
3	400'000	80	140	60	8	40
4	300'000	120	210	90	6	60
5	200'000	160	280	120	4	80
6	100'000	200	350	150	2	100
7	0	240	420	180	0	120

Level	Therapeutic Cloning		DNA-Fingerprinting		Genetic Engineering	
	Euro	Payoff	Euro	Payoff	Euro	Payoff
1	200'000	0	0	0	0	0
2	160'000	40	30'000	30	30'000	20
3	120'000	80	60'000	60	60'000	40
4	90'000	120	90'000	90	90'000	60
5	60'000	160	120'000	120	120'000	80
6	30'000	200	160'000	150	160'000	100
7	0	240	200'000	180	200'000	120

Level	Managers' Salaries		Staff Reduction		Outsourcing	
	other-directed%	Payoff	Number of Jobs	Payoff	Services	Payoff
1	0	0	300	0	12	0
2	16	40	250	30	10	20
3	33	80	200	60	8	40
4	50	120	150	90	6	60
5	66	160	100	120	4	80
6	84	200	50	150	2	100
7	100	240	0	180	0	120

Chapter 3

Can a Decision Heuristic help to reduce a Perception Bias?

Sacred Values in Negotiations and their Relation to Fixed Pie Perception

Peter L. Stöckli and Bettina Ryf
University of Zurich, Switzerland

Abstract

Negotiation research mainly concentrates on conflicts of interests, while only a few studies broach the issue of value conflicts. The present study is focusing on a specific type of value: Sacred values are seen as absolute and therefore not tradable what highlights their significance for negotiation and conflict situations. In an online experiment participants were provided with a multi-issue negotiation task, which involved different kinds of conflict issues. Thereby, negotiation dyads in which one participant was confronted with a mixed conflict case, e.g., interests issues in combination with an issue tied to a sacred value, were compared with dyads in which none of the participants endorsed a sacred value respectively in which both participants were presented a pure conflict of interest in terms of negotiation processes and outcomes. In contrast to prior theoretical literature and first research attempts, in which it is postulated that sacred values are likely to be a hindrance for integrative bargaining, our results demonstrate that negotiation dyads in which one negotiator is endorsing a sacred value were more likely to engage in logrolling and less prone to fixed-pie perceptions and as a consequence achieved better negotiation outcomes.

¹In private and economic life, an essential skill is to negotiate wisely. Negotiation is a form of social interaction in which two or more parties try to overcome opposing preferences and strive for agreement by discussing the relevant topics (Carnevale & Pruitt, 1992; Thompson & Hastie, 1990). So far, negotiation research yielded extensive findings regarding factors that influence negotiation behavior and outcomes. However, most of these empirical studies focused on negotiations about interests, while only a few studies took into account that there are different types of negotiation contents implying different consequences for negotiator's behavior (Druckman, Rozelle, & Zechmeister, 1977; Harinck & De Dreu, 2004; Harinck, De Dreu, & Van Vianen, 2000). In these studies, researchers typically distinguished between two types of conflict issues: *interests and values*. Recent research findings suggest that the resolution of value conflicts is more challenging than solving conflicts of interests, because in negotiations about values integrative behavior is less likely to be applied (Harinck & De Dreu, 2004). Apparently, the negotiation of values requires different skills and strategies than negotiating interests.

Conflicts of interests arise when the allocation of resources, such as money, time or any kind of material or instrumental benefits must be handled. In such situations, negotiators have to deal with the question of who gets how much. In contrast, negotiators faced with value conflicts have to argue about what is (morally) right or wrong. Value conflicts emerge from different preferences or interpretations regarding personal norms, deeper values and ideological worldviews. Thus, when handling value conflicts, negotiators have to rely more strongly on their own subjective value systems, compared to conflicts of interest, in order to judge and weight the negotiation options, (e.g., Druckman et al., 1977; Ohbuchi & Tedeschi, 1997).

Consequently, a precise analysis of the conflict situation and specification of inherent issues is essential in order to take adequate actions for conflict resolution. Unfortunately, this aspect has been insufficiently addressed in negotiation theory and research so far (Harinck & De Dreu, 2004; Harinck, et al., 2000). The current study seeks to make a contribution to fill this gap by focusing on *sacred values*. This conception refers to a specific type of values, which are defined as absolute and non-negotiable (Baron & Spranca, 1997; Tanner, Ryt, & Hanselmann, 2009; Tetlock, Kristel, Elson, Green, & Lerner, 2000). So far, sacred values are seen as a serious obstacle in negotiations, because they are taboo for trade-offs and concession making and thus constrain the room for maneuver that is available to negotiators;

¹ This manuscript is in preparation for submission: Stoeckli, P. L., Ryt, B., & Tanner, C.

or in other words, sacred values are supposed to restrict the integrative potential of a negotiation situation (e.g., Bazerman, Tenbrunsel & Wade-Benzoni, 2008; Bazerman, Curhan, Moore, & Valley, 2000; Wade-Benzoni, Hoffman, Thompson, Moore, Gillespie & Bazerman, 2002). In this sense, a common assumption in theoretical literature is that negotiators protecting a sacred value lack of flexibility, which increases the likelihood of impasse and hinders the maximization of negotiation outcomes (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Medvec, Tost, Thompson, & Bazerman, 2009). Because of the obvious relevance of sacred values for negotiations and conflict management, negotiation research is in charge to investigate the role of sacred values in more detail.

Sacred Values in Negotiations

For many people, values such as honor, justice, loyalty, human life and dignity or environmental protection, are infinitely more important compared to economic goods. These people are committed to sacred values, which are defined as „any value that a moral community implicitly or explicitly treats as possessing infinite or transcendental significance that precludes comparisons, trade-offs, or indeed any other mingling with founded or secular values“ (Tetlock et al., 2000, p. 853). Sacred values can be abstract values as well as tangible entities which are experienced as not substitutable and non-compensatory, hence, non tradable (Baron & Spranca, 1997; Tanner et al., 2009; Tetlock, 2003). Considerations of trading of a sacred value would threaten individuals' self-esteem and their social identities as moral beings (Fiske & Tetlock, 1997). People confronted with a taboo trade-off, e.g., when a sacred value is supposed to be traded against a secular value such as material or instrumental benefits, tend to react with intense moral outrage (Tetlock et al., 2000). They are infuriated and condemn deviant thinkers or even support ostracizing and punishing norm violators.

Because sacred values are seen as neither tradable nor negotiable, several authors have commonly highlighted that concerns for sacredness impose a barrier to solution finding and mutual agreements and thereby hinder the maximization of joint outcomes. For instance, Bazerman and colleagues (Bazerman et al., 2008; Wade-Benzoni et al., 2002) argued that negotiation issues tied to sacred values lead to constraints on negotiators' ability to reach integrative outcomes and an unwillingness to cooperate. Other authors, however, suggested that sacred values might increase the likelihood of individually satisfying agreements by declaring certain issues as non negotiable and thus precluded from trade-offs (Thompson & Gonzalez, 1997).

In this paper, we directly address the question if sacred values are a hindrance or if they can be helpful in negotiation situations. In sharp contrast to prior assumptions that sacred values are an obstacle for successful conflict resolution, we hypothesize and demonstrate that sacred values also can be related to constructive negotiation behaviors. Strictly speaking, we compared negotiation dyads in which one participant endorsed a SV (SV-dyads) with dyads in which none of the participants endorsed a sacred value (nonSV-dyads) in terms of negotiation processes and outcomes. We are particularly interested in how sacred values are associated with the fixed-pie perception, a well-known phenomenon whereby negotiators tend to perceive their partners' priorities incorrectly (e.g., Bazerman, Maglione, & Neale, 1985; De Dreu, Koole, & Steinel, 2000; Neale & Bazerman, 1991; Thompson & Hastie, 1990). We hypothesize that the extent of fixed pie-perception can be reduced when a sacred value is involved in negotiations, which, in turn, should promote successful conflict resolution.

Negotiation Behavior

Negotiating value conflicts requires a different set of skills and strategies than negotiation of interests. In this context, negotiation theory and research commonly distinguishes between *distributive* and *integrative* behavior (Thompson & Gonzalez, 1997). When a negotiation consists of multiple issues and both parties are placing their highest priority on the same issue, then the negotiators are confronted with a win-lose situation, where they have no other choice than to behave in a distributive manner: One negotiator's gain is the other party's loss.

However, in many negotiations the inherent issues have different importance for the negotiation parties, what means that the issue which is most important for one side doesn't have the same priority for the other side. In such cases, it would be possible to reach integrative agreements and to maximize joint outcomes, without competing each other in a direct win-lose fashion (Thompson & Hastie, 1990). Then, a negotiation tactic named logrolling can be applied by which the interests and goals of both sides can be integrated in way that leads to a win-win solution (Froman & Cohen, 1970). More precisely, negotiators can reach better joint outcomes if they trade off losses on their less important issues in exchange for gains on more important ones.

Even though most negotiation situations provide the opportunity for integrative solutions, negotiation parties often fail to recognise this potential due to a perception bias called *fixed-pie perception*. Even experienced negotiators tend to assume that their counterpart has "identically weighted but oppositely valenced issue preferences ... [and

therefore think that] there is no opportunity to find integrative, win-win agreements” (Neale & Fragale, 2006, p. 37). That is, negotiators often falsely believe that their opponent has the same priorities regarding the negotiation issues, and therefore see no possibility for logrolling. As a consequence, negotiators frequently engage in distributive bargaining and arrive at unfavorable compromises, e.g., “split down the middle” outcomes (Neale & Fragale, 2006), although chances for better and mutually satisfying outcomes would exist (e.g., Bazerman, Moore, & Gillespie, 1999; De Dreu et al., 2000; Gelfand & Christakopoulou, 1999; Thompson & Hastie, 1990).

Pure Conflict Cases vs. Mixed Conflict Cases

Negotiation behavior and outcomes do not solely depend on negotiation strategies and perceptions of the counterpart's priorities, but also on the nature of the negotiation issues and the combinations in which they occur. So far, only a few studies compared conflicts of interest with value conflicts (Druckman et al., 1977; Harinck et De Dreu, 2004; Harinck et al., 2000). These results indicated that value conflicts are harder to resolve than conflicts of interests. For instance, Harinck and colleagues manipulated the participants' view of a negotiation situation as either a pure interest or a pure value conflict (in which all negotiation issues consist of interests, or values, respectively). The participants were directed to aim for the options that either conformed to their self-interest (leading to an interest conflict) or their sense of justness (leading to a value conflict). Their studies revealed that value conflicts foster less integrative behavior compared to conflicts of interests. Participants who had to negotiate over values made less integrative trade-offs and behaved predominantly distributive by trying to increase personal gain at the expense of others. Hence, they were supposed to apply contentious strategies such as trying to persuade the other party to give in, for instance by using power, threats or promises. The authors suggest that „negotiators in value-based negotiations probably considered ... [integrative] trade-offs unacceptable“ (Harinck & De Dreu, 2004, p. 607). In their earlier study, Harinck and colleagues (2000) also found that negotiators confronted with a pure conflict of interest obtained a more accurate insight in their counterpart's priorities than those negotiating values.

In sum, theoretical literature as well as empirical research suggest that values in general and sacred values in particular are a hindrance for reaching efficient settlements in negotiations. However, these results were obtained in labor settings where conflicts of values and interests were examined separately but never in combination (Harinck & De Dreu, 2004; Harinck et al., 2000). Thus, there are good reasons to contrast this with natural settings, where

negotiation situations mostly consist of a mixture of interests *and* values (Druckman, Broome, & Korper, 1988; Ohbuchi & Tedeschi, 1997). Presumably, the application of negotiation strategies and behavior in mixed conflict cases is not that straightforward as in pure conflicts consisting of either only values or only interests. But despite the fact that mixed conflict cases might elicit different negotiation processes than pure conflicts, the investigation of these distinct conditions has been largely neglected so far.

In pure conflicts of interests all issues are open for cost-benefit considerations and trade-offs. This context is likely to promote integrative behavior including logrolling. In pure value conflicts however, the possibilities for logrolling are reduced because making concessions on issues which are associated with personally significant principles and convictions are often regarded as disesteem and sellout of these values, what applies especially to sacred values. As a consequence, it can be assumed that in pure value conflicts the use of distributive behavior will be enhanced.

In contrast, for the resolution of mixed conflict cases a combination of integrative and distributive behavior seems appropriate: While there is a reluctance to make concessions regarding issues linked to values, the interest-based issues still can be exchanged and traded-off. Or in other words, concessions can be made on the interest issues in exchange for gains on the value issue. Regarding the overall situation, this will lead to a strong logrolling behavior, because negotiators will make only few concessions on their issues of high importance that are tied to (sacred) values, while they will be more flexible and generous regarding issues based on interests. To conclude, mutually favorable settlements can be achieved without violating sacred values.

In this paper, we argue that persons in a mixed conflict case are more likely to engage in logrolling than those in an interest conflict: Since negotiators who defend a sacred value do not want to make concessions on that particular issue, they are forced to find other solutions than just a fifty-fifty-compromise on all issues. Their sacred values could serve as a decision heuristic such as “do concede on any issue but the sacred one”.

This suggestion is supported by research findings concerning the role of sacred values in individual decision making (Hanselmann & Tanner, 2008; Lichtenstein, Gregory & Irwin, 2007). These studies have shown, that in decision situations in which a sacred value is pit against a secular value (taboo trade-off) participants reported less decision difficulty than in situations in which the participants had to decide between two secular values (routine trade-off). Hence, it can be assumed that a sacred value reduces the task complexity not only in intrapersonal decision making but also on decision making on the group level.

A first attempt to investigate these ideas in the context of interpersonal negotiations was made by Ryf, Tanner and Binder (2010). In a series of multi-issue negotiation experiments (e.g., Pruitt & Lewis, 1975; Thompson & Hastie, 1990) they obtained results which demonstrated that sacred values foster logrolling, if there are also other issues up for negotiation which are not tied to values. However, in these studies the behavior of one negotiation partner in the dyad was controlled, which means that participants were led to believe that they were negotiating with a real counterpart, while, in fact, they received prepared offers, a method commonly referred to as false or bogus feedback (De Dreu & Van Lange, 1995; Hilty & Carnevale, 1993; Van Kleef, De Dreu, & Manstead, 2004). As a next step, research is needed that replicates and extends these results using settings with real interaction and negotiation dyads. For this purpose, the current study was designed.

Present research and predictions

The present research was designed to investigate the role of sacred values (SV) in real two-party negotiations and to examine how SV are related to logrolling behavior and the fixed-pie perception. For this purpose, we compared (a) dyads confronted with a mixed case conflict, in which one participant endorsed a SV (SV-dyads) with (b) dyads that had to negotiate a conflict of interest, in which none of the participants perceived a SV (nonSV-dyads). The main hypotheses were:

Hypothesis 1: SV-dyads logroll to a higher extent than nonSV-dyads. As argued above, negotiators protecting a SV should show strong logrolling behavior. We expect that the negotiation partner without a SV will soon notice the clear logrolling offers of his counterpart and start to reciprocate this integrative offers, because he realizes the advantages by doing so for both sides. Thus, compared to dyads where none of the negotiators perceive a SV, logrolling will be enhanced in a negotiation dyad even if only one of the negotiators is endorsing a SV.

Hypothesis 2: From the above it follows that SV-dyads will reach higher joint outcomes than nonSV-dyads. As a consequence of the increased integrative behavior during negotiation by the means of logrolling, the negotiation dyad with one partner endorsing a SV will be able to maximise their joint gains.

Hypothesis 3: SV-dyads will correct their fixed-pie perceptions more likely than nonSV-dyads. Firstly and based on the above considerations, negotiators in a mixed case conflict should have a greater interest in accurately understanding their counterpart's priorities. Only then they will be able to compensate for the rigidity regarding the SV-issue

and come to an agreement. Secondly, the fact that negotiators holding a SV exclude, at least to a certain degree, that issue from bargaining consideration reduces the number of issues to be negotiated and the complexity of the situation.

In order to test the above hypotheses, participants were provided with a multiple issue negotiation task, similar to the one from Pruitt and Lewis (1975). Participants negotiated by e-mail (e.g., Gelfand & Christakopoulou, 1999) and the negotiation task consisted of four negotiation issues, one of which could be viewed as a SV. In previous studies, we found reliable support that the topic environmental resources involve concerns for SV (e.g., Tanner & Medin, 2004; Tanner, 2009; Tanner et al., 2009). Based on this finding, we created a negotiation task in which the negotiators had to debate several issues whereof one issue reflected the dispute over the clearing of woodland in a natural preserve's forest. The next section deals with a more detailed description of the negotiation task and the current study's method.

Method

Participants and Experimental Design

A total of 283 persons registered for this study. Participants were mainly recruited by e-mail. Because several of them dropped out during step 2 (see below) of our online-data collection, which included online questionnaires and e-mail-negotiation, the finale sample consisted of 112 persons including 101 undergraduate students (from the University of Zurich and the Swiss Federal Institute of Technology Zurich) and 11 employees. Nine pairs did not finish the negotiation and nine pairs did not reach an agreement. These participants were excluded what resulted in 92 participants or 46 dyads that were incorporated in the statistical analysis. The 69 male and 23 female participants were grouped into 19 mixed pairs, 25 male pairs and two female pairs. The age ranged from 19 to 54, with an average of 23.5. All participants were payed 30 Swiss Francs (CHF 30 is approximately US\$ 28).

Prior to negotiation, we assessed a SV-score regarding the critical negotiation issue (clearing of woodland in a natural preserve's forest) and grouped negotiators according to this score. Participants with a high SV-score viewed the natural preserve's forest as a SV and were grouped such that they negotiated against deforestation (position contra-deforestation in a SV-dyad). The rest of the participants with moderate and low SV-scores, which did not consider the woodland as a SV, were equally allocated to the remaining negotiator roles. They had to negotiate either in favor (position pro-deforestation in a SV-dyad or in a nonSV-dyad)

or against deforestation (position contra-deforestation in a nonSV-dyad), see Table 1 (provided in the Appendix).

Thus, whereas the differentiation between SV-dyads and nonSV-dyads constituted the independent variable, dependent variables were logrolling behavior, fixed-pie perception and the negotiation outcomes (joint outcomes).

Negotiation task

The negotiation task was a variation of such used in previous research concerned with integrative bargaining (Pruitt, 1981; Pruitt & Carnevale, 1993; Pruitt & Lewis, 1975). As explained above, the task was related to a morally sensitive topic, namely environmental degradation. The specific negotiation scenario – Winter Olympic Games – paralleled the three issue task used by Ryf et al. (2010), with the exception that we extended the task to a four issue task.

Participants were told that their town had been nominated to host the Winter Olympic Games. As a member of the citizens' committee, participants had to negotiate with another member on four projects which aimed at providing the necessary infrastructure. Specifically, they had to negotiate (a) how many acres of a natural preserve's forest should be lumbered in order to build a new ski piste² (issue Deforestation), (b) how many kilometers of new railtracks should be constructed (issue Public transport), (c) how many new hotels should be built (issue Construction of hotels) and (d) how much money shall be spent in order to renovate the village square (issue Village square). We expected that only the first issue Deforestation had the potential to evoke concern for a SV.

Participants were given a payoff chart (see Table 2, provided in the Appendix) that showed seven possible levels of agreement per issue. Each level corresponded with a certain amount of points that presented his or her individual negotiation outcomes at these levels. As can be seen in Table 2 (see Appendix), there were two fixed-sum cases (public transport and village square) and two integrative cases (deforestation and hotels).

Participants were informed that cash prizes of CHF 50 – 100 would be awarded to those who would reach the best individual negotiation results based on the payoff chart. Besides this, as an incentive to reach agreement, participants received 50 extra points³ if they reached an agreement on all four issues. Thus, the negotiation situation was provided with a

² Participants were told that the local cablecar company plans to build this new ski piste but that they have not yet decided if the construction shall be at the cost of a part of the natural preserve's forest.

³ These 50 points were not included in the analysis of the joint outcomes. It was only taken into account to calculate the individual outcome regarding the cash prizes.

mixed incentive. On the one hand, it was necessary to gain as many points as possible to win the cash prize, the extra 50 points, however, could only be achieved by reaching an agreement together with the negotiation partner.

Procedure

Participants negotiated by e-mail and all of the data was collected online. They took part in the experiment over a period of time, while they could negotiate asynchronous and repeatedly by sending and exchanging negotiation offers from their computers at home. Participants were encouraged to contact the investigator anytime, in case of any question or problem. Overall, the study consisted of following four steps:

First, participants registered on a website, where they had to give their e-mail address, so that we could contact them. On the website, it was explained how the study would proceed. At this point, the SV questionnaire (see below) was provided based upon which the participants were assigned to the two experimental conditions (i.e., SV- or nonSV-dyads). After their registration, participants received an e-mail in which we thanked them for the registration and informed them about the next step.

Second, three days in advance to the negotiation, participants received detailed information about the to be negotiated issues and the e-mail negotiation. Because studying the instructions (five pages) took the participants quite some time and effort, many of the registered participants quit the experiment at this point. This was expected. By this, however, only motivated participants finished this step and we had then less drop-outs in the later steps. This is consistent with the so called high-hurdle technique, known in the online research. According to this technique, high stakes and challenges at the beginning of an online study guarantees less drop-outs during the important phase of the data collection (Reips, 2000). Before negotiation started, participants were asked to fill in an on-line questionnaire to ensure that they understood the negotiation task and the payoff chart. Wrong answers were corrected and explained.

Then, the negotiation via e-mail started. Participants were assigned an e-mail account, were provided with short instructions on how to use this e-mail account, and received their counterpart's e-mail address. Participants negotiating against deforestation were instructed to send the first offer. Participants were told that in every mail, they have to make an offer for each of the four negotiation issues. They were directed to send about one e-mail a day and they were said that the negotiation would end when an agreement on each of the four negotiation issues was reached, or after a maximum of seven negotiation rounds. Given the

asynchrony of e-mail communication (Rosette, Brett, Barsness, & Lytle, 2006), participants were not given an explicit temporal deadline. Nonetheless, none of the pairs negotiated for more than two weeks. After the negotiation was finished, the investigator sent an e-mail to the participants, in which they were asked to answer the final questionnaire.

After finishing the negotiation, participants were asked to respond to a final online questionnaire, which was designed to measure the fixed-pie perception (amongst other variables). Participants could specify if they wished to receive a summary of the purpose and results of the current research and declare their bank account number, so that we were able to arrange the money transfer. After the money transfer, participants received an e-mail in which we thanked them for participation and encouraged them to send an e-mail if they have any questions concerning the experiment.

Assessment of Sacred Values

Our measure of SV endorsement was an adaptation of the Sacred Value Measure (SVM) by Tanner et al. (2009). The SVM contains two subscales – one assessing SV more “directly” (i.e., by providing items that tap directly into important features of SV, such as unwillingness to sacrifice a value), the other assessing SV more “indirectly” (i.e., by assessing people’s moral outrage reactions to norm violations). The procedure of inferring SV by assessing moral outrage reactions parallels the one used by Tetlock et al. (2000). Previous studies have shown that both subscales have good internal consistency, and that they are highly correlated. Furthermore, we found evidence that SV reflect strong moral stances and core beliefs (Tanner et al., 2009). For the current research, we only used the indirect subscale, which appeared to better suit the purposes of this research.

Participants were asked to indicate how they would think or feel if somebody else would trade-off a particular issue. For instance, with regard to the issue Deforestation participants were asked how they would think or feel about deforesting woodland in a nature reserve for the purpose of constructing a new ski slope. The participants were provided with six items and required to indicate their judgments on a scale, ranging from 1 to 7 (*not at all infuriating – moderately infuriating – very infuriating; not at all disgusting – moderately disgusting – very disgusting; not at all shameful – moderately shameful – very shameful; not at all commendable – moderately commendable – very commendable; not at all acceptable – moderately acceptable – very acceptable; very immoral – very moral*), whereas the last three items were recoded. The mean scores on these items were used to create a SV-score, with higher values indicating higher endorsement of SV.

Participants were asked to rate all negotiation issues. SV-scores regarding the four issues were measured reliably (Cronbach's alphas ranged from .85 to .89)

Dependent measures

Logrolling level. Logrolling means placing high demands on a high priority issue while making low demands on a low priority issue. Thus, logrolling behavior is related to inter-issue variance, that is to say, to different demand levels regarding the different issues. In order to calculate this inter-issue variance, we computed a logrolling-index based on the demand levels. Since the demand levels to each negotiation issues on the payoff chart are entailed in 7 options, we coded demands regarding the demand level from 1 – 7, with 1 demonstrating low demands and 7 demonstrating high demands. The logrolling-index was computed for each negotiator and negotiation round by subtracting the negotiator's offer for the second priority issue from the offer for the high priority issue (the two integrative cases, e.g., deforestation and hotels, see Table 2, provided in the Appendix). This results in numbers ranging from -6 to 6, whereas -6 expresses the opposite of logrolling, 0 no logrolling at all and 6 full logrolling. For instance, a high demand of 0 square meters (7) and a lower demand of 6 Hotels (5) results in 2. Negotiators who place a high demand both on the deforestation issue (7) as well as on the hotels issue (7) receive a 0, since they show no inter-issue variance. Those negotiators making lower demands on the deforestation issue (5, for instance) and higher demands on the hotels issue (7) would be assigned a -2. Because the negotiation dyads needed different number of rounds, the dependent variable was the mean of this logrolling-indices over the rounds, whereas higher positive numbers reflect stronger logrolling behavior.

Joint outcomes. Similar to prior negotiation research, joint outcomes were calculated by adding the points that the both negotiators earned on all four issues at the end of negotiation, (e.g., De Dreu et al., 2000; Gelfand & Christakopoulou, 1999; Steinel, Abele & De Dreu, 2007); Thompson & Hastie, 1990). The lowest possible score was 540, a fifty-fifty compromise would lead to 660 points while the best, thus integrative, outcome would yield 780 points.

Fixed-pie perception. The measurement of the fixed-pie perception was adapted after Thompson and Hastie (1990) and Gelfand and Christakopoulou (1999). Participants received a blank payoff chart and received following instructions:

Please fill in this payoff chart according to what you think your counterpart's preferences look like. As a help, you may look at your own payoff schedule. On each issue, you can use numbers ranging from 0 to 300.

For assessing the extent of fixed-pie perception, we calculated the deviations between the negotiators' estimates and the real preferences of their counterparts regarding the two integrative issues (similar to Thompson & Hastie, 1990). High figures reflect high deviations or error in judgment, and accordingly high fixed-pie perceptions whereas low figures reflect low fixed-pie perceptions.

In addition, similar to Gelfand and Christakopoulou (1999), we used a second variant to assess fixed-pie perception following an approach by Pruitt and Lewis' (1975). For each issue, participants were asked to indicate how confident they were about their estimation on a scale, ranging from 1 to 7 (*very unsure* – *very sure*). Participants who estimated accurately (or falsely) their counterpart's priority of a particular issue were assigned a score of 1 (or 0, respectively). This score was multiplied by the confidence rating of the same issue. We focused again only on the two integrative cases (see Thompson & Hastie, 1990). The scores ranged from 0 to 14, whereas 14 reflected the highest accuracy⁴.

Results

As negotiation is a form of social interaction, negotiators within dyads are interdependent (Kenny & La Voie, 1985). Data was therefore analyzed on the dyadic level by averaging participant's data in each dyad (e.g., Gelfand & Christakopoulou, 1999; Harinck & De Dreu, 2004; Steinel et al., 2007; Thompson & Hastie, 1990). Degrees of freedom may vary due to missing values.

Preliminary Checks

On average, participants needed 4.7 negotiation rounds to come to an agreement. Neither the number of e-mails sent nor negotiators' gender had any significant main or interaction effects ($ps > .10$). Negotiator role (contra- vs. pro-deforestation) did not interact with any of the dependent measures.

As stated above, we expected only the deforestation issue to be considered as a SV. A repeated analysis of variance with issues as within-subject and SV-scores as dependent variable revealed that, indeed, the four issues were rated differently, $F(3.27) = 118.35$, $p < .001$. Paired samples t-tests showed that the deforestation issue ($M = 4.74$) received much higher scores than public transport ($M = 2.73$), $t(90) = 13.36$, $p < .001$, construction of hotels

⁴ In the second variant of measure of fixed-pie perception, we did not attend to the exact amounts of points, that is to the deviations between negotiator's estimates and the true values. For instance, a participant A might falsely assume that participant B receives 280 points for construction of hotels and 220 points for deforestation but thereby correctly perceives the priorities. Thus, participants who correctly estimated an issue's priority, received a score of 1, while those who falsely estimated the priority a score of 0.

($M = 2.86$), $t(90) = 13.02$, $p < .001$, and village square ($M = 2.14$), $t(89) = 15.92$, $p < .001$.

Crucially, the alleged SV-issue scored in all tasks significantly higher on the SV measure than the three other issues.

As explained above, the SV-score of participants who negotiated against deforestation determined whether it was a SV-dyad or nonSV-dyad. Based upon the median split on this score, 23 SV-dyads and 23 nonSV-dyads were created.

Logrolling

According to Hypothesis 1, we expected that SV-dyads will reveal a greater extent of logrolling than nonSV-dyads. Indeed, using the logrolling index, an independent-samples t -tests revealed a marginally significant difference between SV-dyads ($M = 1.79$, $SD = 1.13$) and nonSV-dyads ($M = 1.11$, $SD = 1.58$), $t(44) = -1.67$, $p < .06$ (one-tailed). Thus, Hypothesis 1 could be supported. Negotiators in SV-dyads tended to logroll more on the integrative issues than negotiators in nonSV-dyads.

Joint Outcomes

In Hypothesis 2, we predicted that SV-dyads will reach higher joint outcomes than nonSV-dyads. As expected, SV-dyads reached higher joint outcomes ($M = 725.21$, $SD = 52.65$) than nonSV-dyads ($M = 700.86$, $SD = 49.17$). Again, this difference turned out to be marginally significant, $t(44) = -1.62$, $p < .06$ (one-tailed), and Hypothesis 2 could be supported.

Fixed-pie perception

Hypothesis 3 asserts that negotiators in SV-dyads will demonstrate lower fixed-pie perceptions than those in nonSV-dyads. As mentioned above, fixed-pie perception was assessed using two different measures. The measure based on the deviations between the negotiator's estimates and the true values (Thompson & Hastie, 1990) revealed that negotiators in SV-dyads demonstrated lower fixed-pie perceptions ($M = 437.16$, $SD = 342.86$) than those in nonSV-dyads ($M = 641.36$, $SD = 402.26$), $t(42) = 1.81$, $p < .05$ (one-tailed). The confidence-rating by Pruitt and Lewis' (1975) displayed similar results: negotiators in SV-dyads had a more accurate understanding of the negotiation situation ($M = 6.95$, $SD = 4.84$) than nonSV-dyads ($M = 3.64$, $SD = 3.76$), $t(41) = 37.74$, $p < .01$ (one-tailed). Hence, both measures consistently suggest that dyads in which one negotiator has a SV demonstrate lower fixed-pie perceptions. These findings strongly support Hypothesis 3.

As we were specifically interested in how SVs are related to fixed-pie perceptions, we wanted also to examine if there are any differences within dyads. For example, are the reduced fixed-pie perceptions in SV-dyads mainly due to the negotiator with a SV or due to his counterpart? We compared contra- and pro-deforestation negotiators within the same dyad using repeated-measures analysis of variance. The two different measures of the fixed-pie perception were submitted to a 2 (SV: SV-dyad vs. nonSV-dyad) X 2 (negotiator role: contra-deforestation vs. pro-deforestation) ANOVA, whereas negotiator role represented repeated measures. Because negotiating is an interdependent activity, a repeated-measures analysis of variance was used in order to examine negotiators on the individual level (e.g., Gelfand & Christakopoulou, 1999). The measure based on the deviations between the negotiator's estimates and the true values (Thompson & Hastie, 1990) revealed a significant main effect of SV, $F(1, 39) = 6.50, p < .05$, which shows the above reported result that SV-dyads demonstrated lower fixed-pie perceptions than nonSV-dyads. However, neither the other main effect of negotiator role ($F(1, 39) = .04, p = .85$) nor the interaction effect of SV and negotiator role ($F(1,39) = .01, p = .93$) turned out to be significant. Hence, negotiators in SV-dyads who were in the position contra-deforestation ($M = 426.50, SD = 105.27$) did not differ from negotiators in SV-dyads who were in the position pro-deforestation ($M = 415.25, SD = 98.16$). The same was true for nonSV-dyads, negotiators who were in the position contra-deforestation ($M = 637.62, SD = 102.73$) did not differ from negotiators who were in the position pro-deforestation ($M = 705.71, SD = 95.79$).

We received identical results regarding Pruitt and Lewis' confidence rating. Thus, these results suggest that the significant results on the dyadic level are not due to one party only, but to both parties. It seems that if one negotiator endorses a SV, the counterpart profits also because the priorities become more transparent.

In sum, Hypothesis 1 and Hypothesis 2, according to which dyads in which a SV is present logroll to a higher degree and reach higher joint outcomes, received support, although only marginally significant. However, our results strongly support our third hypothesis, according to which negotiators who have to deal with a SV will correct their fixed-pie perceptions.

Discussion

Even though SVs are seen as an obstacle for negotiations and conflict management because they are theorized to impede integrative bargaining (e.g., Bazerman et al., 2000; Wade-Benzoni et al., 2002), negotiation research largely neglected to examine this aspect.

Therefore, the present study was designed to make a contribution to fill this gap by examining the role of SVs in real two-party negotiations. In contrast to the theoretical considerations made so far, we expected and demonstrated that dyads, in which a SV was present, logrolled to a higher extent and reached higher joint outcomes, compared to dyads in which no SV was perceived. In addition, negotiators in a SV-dyad suffered of less fixed-pie perception than dyads without SV. In sum, Thompson and Gonzalez (1997) pointed in the right direction when they argued that negotiators are able to achieve individually favorable settlements by removing their SV from bargaining consideration. However, our results even go a step further and show that negotiation outcomes are not only improved at the individual level but that the involvement of a SV also benefits joint outcomes at the group-level.

Our results have several important implications. First, as Harinck and De Dreu (2004) stated, it makes a difference whether a negotiator's preferences are rooted in interests or in values. Hence, with the present study we support this notion and demonstrate that for the accurate understanding of negotiation processes, the nature of conflict issues has to be taken into account.

Second, for practical reasons it is essential to realise that SVs must not necessarily lead to rigid negotiation behavior and suboptimal outcomes. Given that the negotiation situation consists of a mixture of conflict issues with integrative potential, SVs can be related to stronger logrolling behavior and less fixed pie-perception.

But why should negotiators endorsing a SV logroll to a higher extent? A possible explanation is that negotiators who aim to protect a SV are confronted with a twofold challenge. On the one hand, they are not willing to negotiate that particular issue and therefore are reluctant to make concessions on their SV. On the other hand, they are forced to prevent the negotiation as a whole from failing, since this might have negative consequences as a heightened risk for their SV to get violated. Probably the best way to manage this situation is to signal cooperation and to trade off losses on the less value-laden issues in exchange for gains on their SV-issue. Following from this, people with a SV strongly engage in logrolling behavior by making concessions on other, more neutral (interest) issues in order to compensate for their rigid behavior regarding the SV-issue.

An additional explanation is that the issue which is tied to a SV might be considered as infinitely more important than the remaining interest issues. From this starting point, it is easier to infer an importance ranking of the involved issues. Therefore a SV could reduce the complexity of a negotiation situation and makes it more likely to engage in logrolling.

Furthermore, in this setting it also should be less harder to make concessions on the other, neutral issues which, in their point of view, are infinitely less important than the SV-issue.

A subsequent question is then, why the counterparts of negotiators with a SV increase their logrolling behavior as well? We assume that the negotiation partner without a SV will notice the clear logrolling offers of his opponent and start to reciprocate the integrative offers, because he realizes the advantages by doing so for both sides. Thereby the counterpart is somehow forced to engage in logrolling behavior, because if he insists placing high demands on the issue which is involving a SV for the other negotiator, he risks that the other will walk away from the table and that the negotiation will arrive in a stalemate.

The willingness to make concessions on some issues is very important in order to reach integrative settlements, but not sufficient. In order to know on which issues such concessions make sense, negotiators have to understand the situation correctly. Hence, negotiators must correct their fixed-pie perceptions, which are a pervasive barrier to integrative negotiation (De Dreu et al., 2000). In the current study, besides the enhanced logrolling efforts, negotiators in SV-dyads also demonstrated lower fixed-pie perceptions than those in nonSV-dyads. This can be seen as a logical progression following from the stronger logrolling behavior of SV-dyads. Based on the strong logrolling offers of negotiators with a SV, it won't be difficult for their negotiation partners to infer the priorities of their counterparts, e.g. his issues with highest priority, due to that party's unwillingness to make concessions on that issue compared to the generosity he displays on the other issues.

Moreover, De Dreu et al. (2000) found that accuracy motivation helps negotiators release their fixed-pie perceptions. Thus, participants holding SVs might have been motivated to accurately understand the other party's priorities in order not to have to concede on the SV issue.

Limitations

A limitation of this study concerns the rating of SVs prior to negotiation. This could have increased the participants' awareness of their SVs and provoked intentions to behave consistently and thus to avoid dissonance. But as SVs were measured one to four weeks prior to negotiation, this did most likely not affect the results. Furthermore, Ryf and colleagues (2010) varied the time of SV-assessment and did not find any influence on the results.

The quasi experimental manipulation represents another limitation. Harinck and De Dreu (2004) criticized studies by Druckman and his colleagues (e.g., Druckman et al., 1988), which measured differences regarding values rather than manipulated such differences and

argued that therefore any behavior differences cannot be attributed to be caused by values, because it could be caused by an unknown third variable. However, we decided to use a similar method as Druckman and his colleagues and thus measured magnitudes of potential SVs. A manipulation such as activating or priming cannot do justice to the SVs, which stand for a fundamental construct, deeply rooted in the individuals' subjective value systems (Ryf et al., 2010)

The lack of checkability of participants in online research could further limit the strength of our study. As we could not control any confounding variables, we are not able to say for sure that our results indeed are due to the participants' SV-scores. Clearly, further research should examine SVs in face-to-face negotiations taking place in the laboratory.

Conclusion

Negotiation research neglected the impact of the nature of different conflict issues on negotiation processes and the negotiators' perceptions. This study made a further step to fill this gap by adopting the concept of the sacred values (Baron & Spranca, 1997; Tetlock, 1999; Tetlock et al., 2000) to a multi-issue negotiation task (Pruitt & Lewis, 1975). We compared two-party negotiations, which consisted of a mixture of conflict issues where a SV was present with two-party negotiations, which consisted of an interest conflict where no SV was present. Because SVs are seen as absolute and therefore not tradeable, it is argued that they make negotiators to behave rigid and unwilling to cooperate (Bazerman et al., 2000; Wade-Benzoni et al., 2002). Controversary to that, our results show that dyads who had to deal with a SV demonstrated lower fixed-pie perceptions, logrolled more and reached higher joint outcomes. Therefore, it doesn't seem to be adequate to generalise the rigid negotiation behavior regarding the SV on other less important issues, which are not tied do SV.

Instead, our results suggest that there is not only a dark side of morality as extreme, radical and narrow-minded behavior in conflict situations. Beyond that, there also exists another brighter side of the functioning of deep moral convictions and the role they can play in negotiations and conflict resolution. In complex multiple-issue negotiations where different types of issues are at stake, they can have an enlighting function because they lead to reasonable and cooperative negotiation behavior by lessening the fixed pie-perception and stimulating stronger logrolling behavior what results in benefits for all involved parties.

Hence, in order to reduce dysfunctional expectations and negative prejudice, it is necessary to recognise the different roles that a SV can play in negotiations. Otherwise, an incorrect threatening image, such as a negative expectation or prejudice, could lead to a self-

fulfilling prophecy and avoidable escalation (Glasl, 1999). In sum, from our own everyday experience as well from literature of the field of conflict resolution and mediation, it is well-known that conflicts that arise out of contradicting moral convictions, strong beliefs and core values are often those that are long-winded and intractable. Probably, if the conflict parties would acknowledge that it is more beneficial for all sides to encounter each other in a open and tolerant atmosphere, where delicate issues are treated tactfully and with diplomatic skill, for some of them, solution finding would not be so difficult and resource consuming as it often is experienced.

References

- Baron, J., & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 1-16.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279 - 314.
- Bazerman, M. H., Maglioni, T., & Neale, M. A. (1985). Integrative bargaining in a competitive market. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 294-313.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A., & Gillespie, J. J. (1999). The human mind as a barrier to wiser environmental agreements. *American Behavioral Scientist*, 42, 1277-1300.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A., & Wade-Benzoni, K. (2008). When sacred issues are at stake. *Negotiation Journal*, 24, 113-117.
- Carnevale, P. J., & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L., & Steinel, S. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975-987.
- De Dreu, C. K. W., & van Lange, P. A. M. (1995). The impact of social value orientations on negotiator cognition and behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1178-1188.
- Druckman, D., Broome, B. J., & Korper, S. H. (1988). Value differences and conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556.

- Druckman, D., Rozelle, R., & Zechmeister, K. (1977). Conflict of interest and value dissensus: Two perspectives. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly Hills: Sage.
- Fiske, A. P., & Tetlock, P. E. (1997). Taboo trade-offs: Reactions to transactions that transgress the spheres of justice. *Political Psychology*, 18, 255-297.
- Froman, L. A., & Cohen, M. D. (1970). Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Behavioral Science*, 15, 180-183.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 248-269.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen* (7. Auflage). Paul Haupt: Bern.
- Hanselmann, M., & Tanner, C. (2008). Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, 3, 51-63.
- Harinck, F., & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-611.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Hilty, J. A., & Carnevale, P. J. (1993). Black-hat/white-hat strategy in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 444-469.
- Kenny, D. A., & La Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339-348.
- Lichtenstein, S., Gregory, R., & Irwin, J. (2007). What's bad is easy: Taboo values, affect, and cognition. *Judgment and Decision Making*, 2, 169-188.
- Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1991). *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Neale, M. A., & Fragale, A. R. (2006). Social cognition, attribution, and perception in negotiation: the role of uncertainty in shaping negotiation processes and outcomes. In L. Thompson (Ed.), *Negotiation theory and research* (pp. 27-54), Madison: Psychology Press.
- Ohbuchi, K., & Tedeschi, J. (1997). Multiple goals and tactical behaviors in social conflicts. *Journal of Applied Psychology*, 27, 2177-2199.

- Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Pruitt, D. G., & Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.
- Reips, U. D. (2000). The Web experiment method: Advantages, disadvantages, and solutions. In M. H. Birnbaum (Ed.), *Psychological experiments on the Internet* (pp. 89-118). San Diego, CA: Academic Press.
- Rosette, A. S., Brett, J. M., Barsness, Z., & Lytle, A. L. (2006). *When cultures clash electronically: The impact of email and culture on negotiation behavior*. Manuscript submitted for publication.
- Ryf, B., Tanner, C., & Binder, J. (in preparation). *Sacred values in negotiations: A blessing or a curse?*
- Steinel, W., Abele, A. E., & De Dreu, C. K. W. (2007). Effects of experience and advice on process and performance in negotiations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, 533-550.
- Tanner, C. (2009). To act or not to act: Nonconsequentialism in environmental decision making. *Ethics & Behavior*, 19, 479-495.
- Tanner, C., & Medin, D.L. (2004). Protected values: No omission bias and no framing effects. *Psychonomic Bulletin and Review*, 11, 185-191.
- Tanner, C., Ryf, B., & Hanselmann, M. (2009). Geschützte Werte Skala (GWS): Konstruktion und Validierung eines Messinstrumentes [Sacred Value Measure (SVM): Construction and validation of an instrument to assess sacred values]. *Diagnostica*, 55, 174-183.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Tost, L. P., Medvec, V. H., Thompson, L. L., & Bazerman, M. H. (2009). The reality and myth of sacred issues in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 263-284.
- Tetlock, P. E. (1999). Coping with trade-offs: Psychological constraints and political implications. In S. Lupia, M. McCubbins, & S. Popkin (Eds.), *Political reasoning and choice*. Berkeley: University of California Press.
- Tetlock, P. E. (2003). Thinking the unthinkable: Sacred values and taboo cognitions. *Trends in Cognitive Sciences*, 7, 320- 324.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B. Green, M. C., & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical

- counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Thompson, L. L., & Gonzalez, R. (1997). Environmental disputes: Competition for scarce resources and clashing of values. In M. H. Bazerman, D. M. Messick, A. E. Tenbrunsel, & K. A. Wade-Benzoni (Eds), *Environment, ethics, and behavior: The psychology of environmental valuation and degradation* (pp. 75-104). San Francisco: New Lexington Press.
- Thompson, L. L., & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W., & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 510-528.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J., & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27, 41-57.

Appendix

Table 1
Composition of SV-dyads and nonSV-dyads

Dyad	Negotiator role	
	Contra-deforestation	Pro-deforestation
SV-dyad	Participant endorsing a SV (high SV-scores)	Participant without SV (moderate or low SV-scores)
nonSV-dyad	Participant without SV (moderate or low SV-scores)	Participant without SV (moderate or low SV-scores)

Table 2

Participants' Payoff Chart for Negotiator role: Contra-deforestation, Pro-deforestation

Level	Deforestation		Public Transport		Construction of hotels		Village square	
	Land in m ²	Payoff	Railroad in km	Payoff	New hotels	Payoff	Money spent	Payoff
Contra-deforestation								
1	0	300	100	120	4	180	50'000	0
2	100'000	250	150	100	5	150	75'000	10
3	200'000	200	200	80	6	120	100'000	20
4	300'000	150	250	60	7	90	125'000	30
5	400'000	100	300	40	8	60	150'000	40
6	500'000	50	350	20	9	30	175'000	50
7	600'000	0	400	0	10	0	200'000	60
Pro-deforestation								
1	0	0	100	0	4	0	50'000	60
2	100'000	30	150	20	5	50	75'000	50
3	200'000	60	200	40	6	100	100'000	40
4	300'000	90	250	60	7	150	125'000	30
5	400'000	120	300	80	8	200	150'000	20
6	500'000	150	350	100	9	250	175'000	10
7	600'000	180	400	120	10	300	200'000	0

Kapitel 4

Geschützte Werte in Verhandlungs- und Konfliktsituationen: eine Expertenbefragung

Bettina Ryt

Universität Zürich, Schweiz

Zusammenfassung

Die Existenz von Geschützten Werten ist eine wichtige, in der Verhandlungsforschung bislang jedoch vernachlässigte Quelle von Konflikten. Da Geschützte Werte per Definition als nicht verhandelbar gelten, wird in der Fachliteratur argumentiert, dass sie zu rigidem Verhalten führen und dadurch die Konfliktlösung erschweren. In dieser Studie wird eine optimistischere Sichtweise eingenommen und davon ausgegangen, dass durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes sich die Lösungsfindung erleichtert, weil die Komplexität von Verhandlungssituationen reduziert wird, wenn gewisse Themen als tabu angesehen werden.

Erstens wurde angenommen, je stärker Personen einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto weniger Zugeständnisse sie bei diesem Thema machen. Zweitens wurde postuliert, dass die integrative Verhandlungstaktik logrolling vermehrt in Konfliktfällen angewendet wird, in denen ein Geschützter Wert präsent ist. Drittens wurde erwartet, dass in Konfliktfällen, in denen ein Geschützter Wert tangiert wird, die Verhandlungsstrategien Problemlösen und Wettstreiten stärker zum Tragen kommen als in Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert involviert ist.

Zur Überprüfung dieser Hypothesen wurde in einem ersten Schritt eine Reihe von experimentellen Verhandlungsspielen durchgeführt. Die aktuelle Studie verfolgte das Ziel, die Generalisierbarkeit und externe Validität der Laborbefunde mittels einer Expertenbefragung in der Praxis zu testen. Zu diesem Zweck wurden mit über 30 Mediatorinnen und Mediatoren halbstrukturierte Interviews in Kombination mit der Beantwortung eines Fragebogens durchgeführt.

Die zentralen Befunde aus den Laborexperimenten, die Verweigerung von Zugeständnissen bei einem Geschützten Wert und das verstärkte logrolling in Konfliktfällen, in denen ein solcher vorhanden ist, können anhand der erhobenen Felddaten repliziert werden. Zudem wird ersichtlich, dass hypothesenkonform bei Konfliktfällen mit einem involvierten Geschützten Wert die Anwendung der Verhandlungsstrategie Wettstreiten zunimmt, jedoch bezüglich der Strategie des Problemlösens sich die erwarteten Effekte nicht einstellen.

Verhandlungsgeschick und Konfliktfähigkeit sind nicht nur im Arbeitsalltag, sondern auch im Privatleben gefragte Attribute. Eine wesentliche Quelle von Konflikten sind divergierende Interessen und Wertorientierungen. Obwohl in der Arbeitswelt Interessenkonflikte vorherrschen mögen, sind auch moralische Werthaltungen nicht selten zentraler Bestandteil von Verhandlungen und Auseinandersetzungen im Alltags- wie im Berufsleben.

Im Folgenden wird ein bestimmter Typ von Werten beleuchtet, dem in Verhandlungen und im Konfliktmanagement eine wichtige Bedeutung zukommt, weil damit verknüpfte Themen als 'nicht verhandelbar' deklariert werden, da sie subjektiv gesehen von unschätzbarem Wert und unersetzbar sind - die Rede ist von Geschützten Werten (z.B. Tanner, Ryf & Hanselmann, 2009; Tetlock, Kristel, Elson, Green & Lerner, 2000).

Weil Geschützte Werte weder kompensierbar noch austauschbar sind, kann zu Recht angenommen werden, dass dadurch die Lösungsfindung schwieriger und komplizierter wird. Tatsächlich entspricht diese Auffassung auch der dominanten Sichtweise in der theoretischen Fachliteratur (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000; Bazerman, Moore & Gillespie, 1999; Bazerman, Tenbrunsel & Wade-Benzoni, 2008). Empirische Belege für den angenommenen negativen Einfluss von Geschützten Werten auf Verhandlungsprozesse und -ergebnisse liegen aber nur in dürftigem Ausmass vor (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Tost, Medvec, Thompson & Bazerman, 2009). Deshalb stellt sich die Frage: Ist dem wirklich so, dass das Vorhandensein von Geschützten Werten die Konfliktlösung zwingend erschweren muss? Oder könnte sich die Lösungsfindung dadurch auch vereinfachen? Die vorliegende Studie dient dem Zweck, die Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen zu untersuchen. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, ob sie förderlich oder hinderlich für den Konfliktlösungsprozess sind.

Ausgehend von ersten Laborstudien, in welchen Geschützte Werte in experimentellen Verhandlungsspielen untersucht wurden (Ryf, Tanner & Binder, 2010; Stöckli, Ryf & Tanner, 2010), wird in der aktuellen Studie anhand einer Expertenbefragung überprüft, ob Geschützte Werte auch in natürlichen und ungleich komplexeren Settings nachweisbar sind.

Geschützte Werte

Das Phänomen der Geschützten Werte bezieht sich auf den Sachverhalt, dass bei Entscheidungs- und Verhandlungssituationen manchmal Wertvorstellungen tangiert werden, die als absolut, unantastbar und nicht verhandelbar betrachtet werden (Tanner et al., 2009).

Geschützten Werten werden von einer moralischen Gemeinschaft implizit oder explizit eine unbegrenzte oder gar transzendente Bedeutung zugeschrieben, die Vergleiche oder Verhandlungen mit instrumentellen oder monetären Werten ausschließt (Tetlock et al., 2000).

Geschützte Werte können konkrete Entitäten sein, wie z.B. Menschenleben, Tiere oder Naturlandschaften. Sie können sich aber auch auf wünschenswerte Verhaltensweisen und Zustände beziehen, wie der Ehrlichkeit oder der Gewährleistung von Bürger- und Menschenrechten. Sie können sich aber auch in zwischenmenschlichen Werten wie der Treue oder dem Respekt vor Traditionen manifestieren (Tanner et al., 2009).

Werte dieser Art werden verteidigt und für keinen anderen Zweck geopfert, egal wie hoch der Nutzen hierfür wäre. Sie sind „heilig“ und vor Kosten-Nutzen-Abwägungen „geschützt“ (Atran, Axelrod & Davis, 2007; Baron & Spranca, 1997; Tanner, 2009; Tetlock et al., 2000). Mit anderen Worten: Sind Geschützte Werte im Spiel, werden keine oder nur sehr schweren Herzens Zugeständnisse gemacht. Wird dennoch ein Tauschhandel bezüglich Geschützter Werte vorgeschlagen, wird dies als Tabubruch und Provokation empfunden.

So wurde in empirischen Studien mehrfach gezeigt, dass sich Menschen beharrlich weigern, wenn bestimmte Werte gegen andere Einheiten, wie instrumentelle oder monetäre Werte eingetauscht werden sollen (Gregory & Lichtenstein, 1994; Tanner & Medin, 2004; Skitka, 2002). Darüber hinaus werden die Anwendung von Kosten-Nutzen-Abwägungen hinsichtlich Geschützter Werte und diesbezüglich vorgeschlagene Tauschgeschäfte als moralische Grenzüberschreitungen wahrgenommen, welche starke Entrüstung und moralische Empörung auslösen können. Die Reaktionen reichen dabei von Wut, Zorn, Verachtung und Schuldzuweisungen bis hin zu Bestrafungsintentionen und Gewaltbereitschaft gegenüber Personen oder Parteien, die die moralische Integrität von Geschützten Werten bedrohen oder verletzen (Atran & Axelrod, 2008; Ginges, Atran, Medin & Shikaki, 2007; Tetlock et al., 2000).

Die Existenz von Geschützten Werten ist zweifellos eine wichtige, in der Forschung und Praxis aber bislang vernachlässigte Quelle von Konflikten. So wurde in der Verhandlungsforschung bisher lediglich auf einem allgemeinen Niveau zwischen Interessen- und Wertkonflikten unterschieden (De Dreu & Gelfand, 2008; Druckman & Zechmeister, 1970; Harinck & De Dreu, 2004).

Interessen- und Wertkonflikte

Reine Interessenkonflikte liegen vor, wenn die Konfliktparteien unterschiedliche Ansprüche in Bezug auf die Verteilung von Ressourcen oder Privilegien geltend machen. Interessen können diesbezüglich als Präferenzen vor dem Hintergrund materieller oder instrumenteller Nutzenmaximierung aufgefasst werden. Konflikte dieser Art drehen sich in erster Linie um die Frage: Wer bekommt wie viel? Die Parteien sind bestrebt, ihre Vorteile in Bezug auf Geld, Zeit, Informationen, Exklusivrechte, Status oder Anerkennung zu optimieren (Aubert, 1962; Deutsch, 1973; Rüttinger & Sauer, 2000).

Typische Beispiele sind, wenn es bei geschäftlichen Transaktionen zu Unregelmässigkeiten oder Unstimmigkeiten kommt. So können z.B. ein Autohändler und sein Kunde wegen des Preises eines Gebrauchtwagens aneinander geraten. Oder eine Firma und ihr Zulieferer können aufgrund mangelhafter Ware in Streit geraten, weil die Produkte-Spezifikation nicht präzise genug war, und der Interpretationsspielraum zu Missverständnissen führte.

Interessenkonflikte zeichnen sich dadurch aus, dass sie meist klar umrissene Konfliktgegenstände enthalten, die quantifizierbar und offen für rational-ökonomische Kosten-Nutzen-Abwägungen sind (z.B. Bazerman et al., 2008). Das heisst, die entsprechenden Güter und Entitäten sind substituierbar und können relativ problemlos ausgetauscht werden, womit sie sich gut als Verhandlungsmasse eignen. Geld kann beispielsweise gegen Informationen und Anstrengung gegen Anerkennung eingetauscht werden.

Reine Wertkonflikte hingegen drehen sich um Auseinandersetzungen aufgrund unterschiedlicher Prioritäten und Auslegungsmöglichkeiten von Werthaltungen und Prinzipien (Druckman, Rozelle & Zechmeister, 1977; Harinck De Dreu, & Van Vianen, 2000). Im Vordergrund stehen Fragen wie: Was ist (moralisch) richtig oder falsch? Werte sind situationsübergreifend und daher allgemein und abstrakt formuliert (Rokeach, 1973; Schwartz & Bilsky, 1987). Sie sind verankert in subjektiven Wertesystemen, wo sie hierarchisch nach ihrer Wichtigkeit geordnet sind. So kann beispielsweise einer Person Loyalität wichtiger sein als konsequente Ehrlichkeit.

Beispiele von wertbasierten Konflikten sind zahlreich: Der Streit der Eltern, ob ihr Kind autoritär oder anti-autoritär erzogen werden soll. Der Vorwurf eines Freundes, dass man der Selbstverwirklichung nachgeht, anstatt sich mit der Gruppe zu solidarisieren.

Reine Interessen- oder Wertkonflikte sind jedoch eher selten anzutreffen. Meist liegen „gemischte“ Konfliktfälle vor, in denen neben Interessen auch Werte auf dem Spiel stehen (z.B. Ohbuchi & Tedeschi, 1997; Thompson & Gonzalez, 1997). Dies trifft vor allem für komplexe Konfliktfälle zu, bei denen nicht nur ein einzelnes Problem, sondern eine Ansammlung von strittigen Punkten geklärt werden muss. So geht es z.B. bei der Neuausrichtung einer Firma um die Entwicklung eines adäquaten Leitbilds. Dabei gibt es mehrere Themen, die in diesem Zusammenhang diskutiert werden müssen, wie beispielsweise ob die sozialverträglich ausgerichtete Wachstumsstrategie einer stärkeren Gewinnorientierung weichen soll, wie die Entscheidungsfindung zukünftig gestaltet oder wie hoch die Abfindung für ein Mitglied der Geschäftsleitung ausfallen soll.

In der Verhandlungsforschung konzentrierte man sich bislang praktisch ausschliesslich auf die Untersuchung von Interessenkonflikten. Eine zentrale Prämisse hierbei ist, dass die Verhandlungsparteien fähig und gewillt sind, jegliche Themen und Inhalte zu verhandeln, damit eine allseits zufriedenstellende Lösung gefunden werden kann. Dabei wird vorausgesetzt, dass alle Verhandlungsinhalte auf einer allgemeinen Nützlichkeitsmetrik bewertet und dahingehend Kosten-Nutzen Analysen unterzogen werden können, damit der Handlungsspielraum mittels integrativer Tauschgeschäfte im Sinne der gemeinsamen Nutzenmaximierung optimal ausgeschöpft werden kann (z.B. Bazerman et al., 2008; Lax & Sebenius, 2006; Raiffa, 1982; Hammond, Keeney & Raiffa 1999).

Diesen Anforderungen können Wertkonflikte jedoch nicht immer genügen, da die Einschätzung der Nützlichkeit der wertbehafteten Themen ausschliesslich aus subjektiver Perspektive erfolgen kann und sie deswegen nicht so einfach quantifizier- und austauschbar sind. In der Verhandlungsliteratur wird deshalb argumentiert, dass Wertkonflikte schwieriger zu lösen sind, da sich hier keine logischen und schlüssigen Lösungen finden lassen (z.B. De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999; Druckman, Broome & Korper, 1988), wie es z.B. durch die Bestimmung des Pareto-Optimums bei Interessenkonflikten möglich ist. Die Lösungsfindung wird dabei umso anspruchsvoller, je zentraler die Werthaltung für die Identität und das Selbstkonzept einer Person ist (De Dreu & Gelfand, 2008).

Dies ist vermutlich unter anderem mit ein Grund dafür, dass Wertkonflikte in der Verhandlungsliteratur bislang nur am Rande thematisiert worden sind (Harinck & De Dreu, 2004; Thompson & Gonzalez, 1997). Es kann nur auf eine Hand voll empirischer Studien zurückgegriffen werden, in denen der Unterscheidung von Interessen- und Wertkonflikten

Rechnung getragen wird. Diese Untersuchungen belegen, dass bei unterschiedlichen Konfliktinhalten auch unterschiedliche Verhandlungsstrategien zum Zug kommen, was wiederum die Qualität der Verhandlungsergebnisse beeinflussen kann (Druckman et al., 1988; Harinck et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004).

Methoden der Konfliktlösung: Verhandlungsstrategien

In den soeben erwähnten Studien zum Einfluss unterschiedlicher Konfliktinhalte wird postuliert, dass bei reinen Wertkonflikten mehr kämpferisches und forcierendes Verhandlungsverhalten zum Vorschein kommt (z.B. Harinck et al., 2000). Bei reinen Interessenkonflikten wird demgegenüber der Weg der gemeinsamen Problemlösung ins Zentrum gerückt. Dabei werden Tauschgeschäfte von gegenseitigem Vorteil getätigt, wodurch die Interessen und Ziele aller beteiligten Parteien integriert werden können. Harinck und De Dreu (2004) konnten in ihrer diesbezüglich aktuellsten Studie zeigen, dass unter dem Einfluss von geringem Zeitdruck bei reinen Wertkonflikten weniger integratives Verhalten und somit schlechtere Verhandlungsergebnisse als bei reinen Interessenkonflikten resultieren.

Die erwähnten Verhandlungsstrategien werden im Folgenden ausführlicher dargestellt, da sie den theoretischen Bezug zur Operationalisierung der in dieser Studie verwendeten Variablen liefern. In der Literatur zur Verhandlungsforschung werden fünf prototypische Verhandlungsstrategien unterschieden: Inaktivität, Nachgeben, Kompromiss, Wettstreiten und Problemlösen (z. B. Pruitt & Rubin, 1986; Rahim, 2001; Thomas & Kilmann, 1974). In empirischen Studien beschränkt man sich meist auf zwei der fünf Strategien: Problemlösen und Wettstreiten, wobei Problemlösen auch integratives Verhandlungsverhalten genannt und Wettstreiten dem distributiven Verhandlungsverhalten zugeordnet wird.

Beim *Kämpfen oder Wettstreiten* will eine Verhandlungspartei ihre eigenen Interessen und Ziele durchsetzen, ohne dabei Rücksicht die andere Partei zu nehmen. In Verhandlungen dieser Art gibt es klare Sieger und Verlierer, was als Nullsummenspiel oder win-lose Lösung bekannt ist. Die Einstellungen und Absichten der Akteure sind konfliktorientiert, was sich darin zeigt, dass mit Bestrafung und Verhandlungsabbruch gedroht wird, man sich auf unveränderbare Positionen festlegt, stark argumentiert und forciert, man die Gegenseite falsch oder unvollständig informiert, Intrigen anzettelt und sich Verbündete sucht (z.B. Frey & Franke, 2001; Solga, 2008). Jedoch ist unschwer zu erkennen, dass diese Strategie einen höheren Ressourcenverbrauch, weniger nachhaltige Lösungen und generell geringere

Nutzenoptimierung zur Folge hat als eine kooperativ ausgerichtete, gemeinsame Problemlösungsorientierung.

Bei der Strategie des *Problemlösens* bemühen sich die Verhandlungspartner nach Lösungswegen zu suchen, bei denen die Interessen aller beteiligten Parteien integriert werden können und die allen Seiten maximale Erträge einbringen, was sogenannten win-win Lösungen entspricht (Thompson, 1990; Tripp & Sondak, 1992). Dies umfasst eine Reihe von Verhaltensweisen, wie beispielsweise die offene Kommunikation über Präferenzen, Ziele und zugrunde liegende Werte sowie das kreative Suchen nach neuen Lösungswegen. Dabei ist ein gewisses Mass an gegenseitigem Vertrauen als Vorbedingung für ungehinderten Informationsaustausch anzusehen. Zudem scheint stärkeres Engagement und Versuchs-Irrtum-Vorgehen relevant beim Lösen von sozialen Konflikten zu sein.

Als Quintessenz der strategischen Ausrichtung des Problemlösens können verschiedene Verhandlungstaktiken genannt werden, welche in der Verhandlungsliteratur empfohlen werden. Eine der wichtigsten Verhandlungstaktiken betrifft das sogenannte logrolling (Carnevale & Pruitt, 1992; Froman & Cohen, 1970). Damit Lösungen gefunden werden können, die für alle Konfliktparteien zufrieden stellend und gewinnbringend sind, ist es notwendig, dass Konflikte als mehrdimensional wahrgenommen werden oder in anderen Worten, sie mehrere Streitpunkte und Verhandlungsthemen umfassen. Unter dieser Voraussetzung kann logrolling als Verhandlungstaktik der gegenseitigen Zugeständnisse angewendet werden. Da die Konfliktparteien im Normalfall eine unterschiedliche Priorisierung hinsichtlich der verschiedenen Themen vornehmen, können aufgrund dessen die Präferenzen aller Parteien integriert werden. Dies geschieht, indem eine Partei bei Thema A Zugeständnisse macht, das für sie niedere Priorität, aber für die andere Seite hohe Wichtigkeit hat. Im Gegenzug wird erwartet, dass die andere Seite bei Thema B entgegenkommt, das für sie eher unwichtig ist, aber für die eigene Partei hohe Priorität hat. Auf diese Weise wird sich gegenseitig in die Hände gearbeitet, indem auf beiden Seiten bei jeweils unterschiedlichen Themen Konzessionen gemacht werden. So können insgesamt für alle beteiligten Parteien höhere Verhandlungsgewinne erzielt werden, als wenn eine einfache 50-50 Kompromisslösung angestrebt wird (e.g., Bazerman, Mannix & Thompson, 1988; Kelley & Schenitzki, 1972; Weingart, Bennett & Brett, 1993).

Konfliktlösung in Fällen mit einem Geschützten Wert

Bislang wurde die Thematik der Wertkonflikte in der Theorie wie in der Praxis weitgehend negiert. So galt in der Mediationspraxis lange Zeit die Devise: Hände weg von Wertkonflikten. Dabei ist jedoch unschwer zu erkennen, dass solche grundlegenden, nicht thematisierten Unstimmigkeiten die Lösungsfindung nachhaltig blockieren können.

Analog dazu wird in der Fachliteratur bezüglich Geschützten Werten und ihrer Wirkung auf Verhandlungsprozesse und –ergebnisse eine eher pessimistische Sichtweise eingenommen. Es wird argumentiert, dass Geschützte Werte zu erschwerten Bedingungen führen, da sie aufgrund ihrer Nicht-Verhandelbarkeit eine Sonderstellung einnehmen und deshalb ein Hindernis für die integrative Lösungsfindung darstellen, weil Personen mit Geschützten Werten eine geringere Bereitschaft zeigen, bei den betreffenden Themen Zugeständnisse zu machen. Aufgrund dieser Verweigerung wird der Verhandlungsspielraum respektive das integrative Potential eingeschränkt und damit die Möglichkeiten zur Nutzenoptimierung geschmälert. So wird die Schlussfolgerung gezogen, dass beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes mit schlechten Verhandlungsergebnissen, wenn nicht sogar mit unüberwindbaren Konflikten zu rechnen sein wird (Tenbrunsel et al., 2009).

Zudem reagieren betreffende Personen mit heftiger Entrüstung und starker moralischer Empörung, wenn ein Geschützter Wert bedroht oder verletzt wird. So wird argumentiert, dass emotionaler Stress den Entscheidungsprozess beeinträchtigt und dadurch die Qualität der Entscheidungsfindung gemindert wird (Janis & Mann, 1997). Deshalb wird angenommen, dass auf die Bedrohung eines Geschützten Wertes generell mit Unflexibilität und rigidem Verhalten reagiert wird (Tetlock et al., 2000) und die betroffenen Personen sich weigern, über neuartige und kreative Lösungsansätze nachzudenken (Bazerman et al., 2008, Tenbrunsel et al., 2009).

Kontrastierend zu dieser negativ gefärbten Perspektive wird mit dieser Studie eine optimistischere und differenziertere Sichtweise aufgezeigt und deutlich gemacht, dass Verhandlungssituationen, in denen Geschützte Werte tangiert werden, nicht immer so kompliziert und schwierig zu lösen sind, wie es ihr Ruf vermuten lässt. Dabei gehen wir davon aus, dass es für die Bearbeitung von Konflikten, in denen Geschützte Werte tangiert werden, von zentraler Bedeutung ist, ob es sich um gemischte Konfliktfälle oder reine Wertkonflikte handelt, oder mit anderen Worten, ob nur eine Partei oder beide Parteien einen Geschützten Wert vertreten.

Denn reine Wertkonflikt, in denen beide Parteien dasselbe Thema mit einem Geschützten Wert besetzen, dabei jedoch entgegengesetzte Positionen einnehmen, bieten nur wenig integratives Potential und sind auf win-lose Lösungen hin ausgerichtet. Hier wirkt sich das Vorhandensein von Geschützten Werten zweifellos erschwerend auf die Lösungsfindung aus, wodurch das Konfliktmanagement vor grosse Herausforderungen gestellt wird (Atran & Axelrod, 2008, Ginges et al., 2007).

Wenn hingegen gemischte Konfliktfälle mit nur einseitig vorhandenem Geschützten Wert zur Verhandlung stehen, dann wird durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes die gemeinsame Nutzenmaximierung und win-win Lösungen nicht behindert, sondern im Gegenteil vielmehr begünstigt. Denn solche Verhandlungskonstellation bieten integratives Potential respektive Möglichkeiten für integrative Tauschgeschäfte. Zudem werden durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes klare Strukturen geschaffen, so dass dadurch regelrecht zum logrolling aufgefordert und somit die Ausschöpfung des integrativen Potentials unterstützt wird. Denn beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes sind die Prioritäten der Verhandlungsthemen sehr deutlich vorgegeben respektive in Themen unterteilt, welche einen Geschützten Wert repräsentieren und nicht verhandelbar sind und Themen, die keinen Geschützten Wert tangieren und bei denen Zugeständnisse möglich sind. Aufgrund dessen wird die Komplexität einer Verhandlungssituation dahingehend reduziert, dass die Gestaltung von logrolling-Angeboten leichter fällt, weil beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes hart um dieses wichtige Thema verhandelt wird, man dafür aber flexibler bei den unwichtigeren Themen ist. Bei reinen Interessenkonflikten hingegen ist eine solch prägnante Ausgangssituation nicht gegeben, weshalb erwartet wird, dass logrolling hier nicht in diesem Ausmass stattfinden werden wird.

Alles in allem wird angenommen, dass Geschützte Werte zwar eine Beschränkung des Verhandlungsspielraums mit sich bringen. Jedoch wird entgegen der vorherrschenden Argumentationsweise in der Fachliteratur erwartet, dass sich dieser Sachverhalt nicht notwendigerweise negativ auf den Konfliktlösungsprozess auswirken muss, sondern im Gegenteil dadurch die Entscheidungsfindung im Hinblick auf die Gestaltung von integrativen logrolling-Angeboten vereinfacht wird.

Das Ziel der vorliegenden Studie besteht demnach darin, mögliche Vor- und Nachteile von Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktlösungssituationen genauer zu prüfen. Zu diesem Zweck wurde in einem ersten Schritt eine Serie von Laborstudien (Ryf et al.,

2010; Stöckli et al., 2010) durchgeführt. In einer Reihe von experimentellen Verhandlungsspielen (analog zu Pruitt & Lewis, 1975; Thompson & Hastie, 1990) wurde der Einfluss von Geschützten Werten auf Verhandlungsprozesse und deren Ergebnisse untersucht, wobei sich über die verschiedenen Studien hinweg stabile Effekte ergaben.

Einschränkend dazu ist aber zu sagen, dass diese Studien mit studentischen Stichproben durchgeführt wurden und dass gerade bei Verhandlungen Faktoren wie Erfahrung und realer Kontext eine grosse Rolle spielen. Deshalb erschien es sinnvoll, in einem weiteren Schritt die Generalisierbarkeit und externe Validität dieser Laborbefunde zu überprüfen. So wurde als Nächstes die Zusammenarbeit mit Fachleuten aus der Praxis gesucht. Des Weiteren sollten andere Erhebungsmethoden zur Anwendung kommen, um im Sinne eines „multi-method“-Ansatzes konvergierende Evidenz erhalten und möglichst valide Aussagen zu empirischen Effekten machen zu können (Carnevale & De Dreu, 2005).

Zu diesem Zweck wurden in einer Expertenbefragung mit über 30 Mediatorinnen und Mediatoren halbstrukturierte Interviews in Kombination mit einer Fragebogenerhebung durchgeführt, um reale Konfliktfälle dahingehend zu untersuchen, ob die im Labor gewonnen Erkenntnisse auch in der Praxis Gültigkeit haben. Zum Zwecke der Replizierbarkeit orientierten wir uns bei der Hypothesenformulierung stark an den vorausgegangenen Laborstudien. Dabei stand die Frage im Zentrum, ob und in welcher Weise sich das Verhandlungsverhalten in gemischten Konfliktfällen, in denen neben interessenbasierten Themen ein Geschützter Wert im Vordergrund steht, von Konfliktfällen ohne Geschützten Wert, in denen vorwiegend interessenbasierte Themen verhandelt werden, unterscheidet.

Hypothesen

Geschützte Werte sind per Definition nicht oder nur schwer verhandelbar, weil ihnen transzendente Bedeutung beigemessen wird und sie subjektiv gesehen unersetzbar sind. Infolgedessen ist zu erwarten, dass Personen, die in einer Verhandlung einen Geschützten Wert vertreten, in Bezug auf dieses Thema harte und unnachgiebige Verhandlungspartner sein und den Schutz dieses Wertes als übergeordnetes Verhandlungsziel einstufen werden. Ausgehend von diesen Überlegungen werden in dieser Studie folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 1. Je stärker Personen/Konfliktparteien in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto weniger Zugeständnisse machen sie bei diesem Thema.

Die erste Hypothese bezieht sich auf ein zentrales Merkmal von Geschützten Werten, wonach es sich hier um Werte handelt, die nicht gegen andere Werte oder Güter eingetauscht werden und bei denen demzufolge keine oder nur notgedrungen Konzessionen gemacht werden.

Hypothese 2a. Je stärker Personen/Konfliktparteien in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto stärker wenden sie die integrative Verhandlungstaktik logrolling an.

Im Gegensatz zu der negativ gefärbten Sichtweise in der Fachliteratur, wo pauschal angenommen wird, dass das rigide und unflexible Verhalten bezüglich des Themas mit dem Geschützten Wert sich auf die Gesamtsituation überträgt und dadurch die integrative Lösungsfindung erschwert, wird in dieser Arbeit eine optimistischere Sichtweise eingenommen. Es wird erwartet, dass Personen mit einem Geschützten Wert stärker zwischen den Prioritäten der involvierten Verhandlungsthemen differenzieren respektive nach Themen mit und ohne Geschützten Wert unterscheiden und darauf basierend die Höhe der Zugeständnisse zu den einzelnen Verhandlungsthemen ausrichten werden. Dies hat zur Folge, dass sie bei ihrem wichtigsten Thema, das mit einem Geschützten Wert verknüpft ist, keine oder nur sehr wenig Zugeständnisse machen, jedoch bei den für sie weniger wichtigen Themen flexibler sein werden. Dadurch schöpfen Personen mit einem Geschützten Wert das integrative Potential einer Verhandlung optimal aus, indem sie intensives logrolling betreiben.

Hypothese 2b. In Konfliktfällen, in denen ein Geschützter Wert involviert ist, wird über alle Akteure/Konfliktparteien hinweg insgesamt stärkerer Gebrauch von der integrativen Verhandlungstaktik logrolling gemacht, verglichen mit Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert präsent ist.

Parallel zu der individuellen Ebene wird auch auf der Gruppen- oder Fallebene bei Konflikten mit einem Geschützten Wert angenommen, dass insgesamt über alle Akteure

hinweg betrachtet stärkeres logrolling-Verhalten gezeigt wird. Denn wenn bereits nur einer der in einem Konflikt beteiligten Akteure einen Geschützten Wert vertritt und er somit klare Signale im Sinne integrativer Tauschangebote an seine Verhandlungspartner senden wird, dann werden die anderen Akteure vermutlich bald darauf einsteigen und ihrerseits ebenfalls stärkere logrolling-Angebote machen, auch wenn sie selber keinen Geschützten Wert verteidigen. Sobald ein Akteur diesbezüglich den ersten Schritt macht, werden die anderen bald nachziehen, wodurch reziprokes Verhalten gefördert wird, weil logrolling im Endeffekt allen Beteiligten zugute kommt. Kurz gesagt, es wird erwartet, dass der Effekt des ausgeprägten logrollings beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes durch die Gruppendynamik zusätzlich verstärkt wird.

Hypothese 3a. Je stärker Personen/Konfliktparteien in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto stärker wenden sie die Verhandlungsstrategie Problemlösen an.

Hypothese 3b. Je stärker Personen/Konfliktparteien in einer Verhandlung einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziieren, desto stärker wenden sie die Verhandlungsstrategie Wettstreiten an.

Bezüglich des globalen Verhandlungsverhaltens wird postuliert, dass Akteure oder Konfliktparteien mit Geschützten Werten stärkere Problemlösungsorientierung zeigen, weil sie mit allen Mitteln ihren geschützten Wert zu verteidigen versuchen. Zu diesem Zweck machen sie nicht nur stärkeren Gebrauch von der integrativen Verhandlungstaktik logrolling, sondern zeigen darüber hinaus generell mehr integratives Verhandlungsverhalten. Diese Hypothese steht in scheinbarem Widerspruch zu Befunden bisheriger Studien, die belegen, dass in Wertkonflikten weniger integratives Verhalten zu beobachten ist (Harinck et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004). Hier ist jedoch als entscheidender Unterschied hervorzuheben, dass in den besagten Studien reine Wertkonflikte untersucht worden sind, wohingegen in der vorliegenden Studie von gemischten Konfliktfällen ausgegangen wird. Deshalb scheinen diese Annahmen nur auf den ersten Blick gegenläufig zu sein.

Zudem wird erwartet, dass Akteure oder Konfliktparteien mit einem Geschützten Wert auch mehr Druck ausüben und in stärkeren Wettstreit geraten. Denn bei derartigen Konflikten erhizen sich die Gemüter schneller, und es wird mit härteren Bandagen gekämpft, verglichen

mit Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert auf dem Spiel steht. In die gleiche Richtung wird in bisherigen Studien argumentiert, die sich mit der Auswirkung von reinen Wertkonflikten auf das Verhandlungsverhalten befassen haben (Harinck et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004).

Hypothese 3c. In Konfliktfällen mit einem involvierten Geschützten Wert, wird die Verhandlungsstrategie Problemlösen über alle Akteure/Konfliktparteien hinweg insgesamt stärker angewendet, verglichen mit Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert präsent ist.

Hypothese 3d. In Konfliktfällen mit einem involvierten Geschützten Wert, wird die Verhandlungsstrategie Wettstreiten über alle Akteure/Konfliktparteien hinweg insgesamt stärker angewendet, verglichen mit Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert präsent ist.

Auch bezüglich des globalen Verhandlungsverhaltens wird angenommen, dass sich die erwarteten Effekte nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern in analoger Weise auch auf der Gruppenebene zeigen werden. Das heisst, auch auf Gruppenebene wird bei gemischten Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert insgesamt über alle Akteure und Konfliktparteien hinweg einerseits mehr Wettstreiten, aber gleichzeitig auch stärkeres Problemlösen festzustellen sein, verglichen mit interessenbasierten Konfliktfällen ohne Geschützten Wert, was mit der Theorie der sozialen Ansteckung begründet werden kann (Levy & Nail, 1993; Van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004).

Methode

Die im letzten Abschnitt dargestellten Hypothesen wurden in einer Expertenbefragung mit über 30 Mediatorinnen und Mediatoren überprüft. Anhand eines halbstrukturierten Interviews wurden qualitative Daten gesammelt. Dies wurde mit einer quantitativen Datenerhebung mittels eines standardisierten Fragebogens kombiniert, was im Folgenden ausführlicher beschrieben wird.

Untersuchungskontext und Stichprobe

An der Befragung nahmen 31 Mediatorinnen und Mediatoren teil, die auf unsere Anfrage über die Mailingliste des Schweizerischen Dachverbandes Mediation Interesse bekundeten, an der aktuellen Untersuchung zur Erforschung von Wertkonflikten in der

Mediationspraxis teilzunehmen. Die Stichprobe bestand aus 16 Frauen und 15 Männern, die in Städten, deren Umgebung oder in ländlichen Gegenden tätig waren. Der berufliche Hintergrund der Mediatorinnen und Mediatoren variierte ebenfalls. Beispielsweise arbeiteten einige von ihnen für die Sozialbehörde, andere als Juristen, einige waren auf selbstständiger Basis tätig und andere waren in ihrer Funktion in grösseren Unternehmen integriert. So wurde auch von ganz unterschiedlich gearteten Konfliktfällen berichtet. Die Konflikte können grob eingeteilt werden in Konflikte auf der Ebene der Unternehmensleitung (5 Fälle), Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten (5 Fälle), Konflikte bei Trennung oder Scheidung (5 Fälle), Konflikte innerhalb der Familie (3 Fälle), Nachbarschaftskonflikte (3 Fälle), Konflikte zwischen Behörden, Wirtschaft und/oder Privaten (3 Fälle), Konflikte zwischen Firmen und ihren Lieferanten (2 Fälle), Konflikte bei Erbschaftsfragen (2 Fälle), Konflikt zwischen Schülern (1 Fall).

Die Datensätze von zwei Befragten mussten ausgeschlossen werden, weil der von ihnen berichtete Fall nicht den Grundanforderungen dieser Studie entsprach. So handelte es sich beide Male nicht um einen frei gestaltbaren, partizipativen Entscheidungsprozess, sondern einmal um eine Abstimmung in einem Kantonsparlament und im anderen Fall wurde die Entscheidung an eine übergeordnete Instanz delegiert respektive ans Gericht weitergezogen.

Wie im Hypothesenteil bereits erwähnt, wurden für die Testung der zweiten und dritten Hypothese die Daten auf der individuellen Ebene sowie auf der Gruppen- respektive Fallebene analysiert. Diesbezüglich waren bei den 29 berichteten Konfliktfällen insgesamt 68 Akteure beteiligt, wobei die Akteure Einzelpersonen oder Konfliktparteien waren. Eine detaillierte Beschreibung der entsprechenden Variablen folgt in den nächsten Abschnitten des Methodenteils.

Messinstrumente und Untersuchungsvariablen

Bei der Datenerhebung wurden quantitative und qualitative Messinstrumente eingesetzt. Als Einstieg in die Befragung wurde ein halbstrukturiertes Interview durchgeführt, wobei die Expertinnen und Experten gebeten wurden, einen von ihnen mediierten Konfliktfall zu beschreiben. Diese Fallschilderung lieferte das qualitative Datenmaterial, welches inhaltsanalytisch ausgewertet wurde. Anschliessend wurde gemeinsam mit den Expertinnen und Experten ein standardisierter Fragebogen ausgefüllt, der ausgewählte Aspekte der

Fallschilderung präziser erfasste (vgl. Harnick et al., 2000). Die Dauer der Interviews inklusive Beantwortung des Fragebogens erstreckte sich auf jeweils 60-120 Minuten.

Es wurden Daten zu einer Reihe von Variablen erhoben. Als unabhängige Variable diente die Ausprägung auf der Geschützten Werte-Skala beim jeweils wichtigsten Thema der Akteure. Abhängige Variablen waren a) das Ausmass an Zugeständnissen, b) die Stärke des logrollings sowie c) das globale Verhandlungsverhalten. Diese Daten wurden alle anhand des Fragebogens erhoben, wobei für die Untersuchung des globalen Verhandlungsverhaltens zusätzlich noch das Datenmaterial aus der Inhaltsanalyse zur Verfügung stand.

Halbstrukturiertes Interview in Form einer Fallschilderung

Bei komplexeren Fragestellungen wird empfohlen, den Teilnehmern einige Tage vor dem Interview eine Vorankündigung mit den wichtigsten Fragen zukommen zu lassen (Snell, 1996). Diesbezüglich wurden alle Gesprächspartner im Voraus per E-Mail über die Leitfragen des Interviews sowie die notwendige Begrifflichkeit, wie der Unterscheidung von Interessen- und Wertkonflikten, informiert. Zum Konzept der Geschützten Werte wurde zu diesem Zeitpunkt noch nichts gesagt, dies wurde erst am Schluss der Befragung beim Debriefing explizit erwähnt.

Zu Beginn des Interviews wurden die Expertinnen und Experten gebeten, Verhandlungssituationen aus ihrer Mediationsarbeit zu beschreiben. Wir konzentrierten uns bei der Auswahl der mediierten Fälle auf zwei bestimmte Typen von Konfliktsituationen, Interessen- und Wertkonflikte. Die Expertinnen und Experten wurden gebeten einen Konfliktfall ausführlicher zu schildern, bei dem es entweder a) vorwiegend um die Regelung von interessenbasierten Themen ging (Interessenkonflikt) oder b) bei dem mindestens bei einer der Konfliktparteien starke Werthaltungen zum Ausdruck kamen (gemischter oder reiner Wertekonflikt). Zudem sollten Konfliktfälle berichtet werden, die eine gewisse Reichhaltigkeit aufwiesen respektive mehrere Konflikt- und Verhandlungsthemen beinhalteten und deren Bearbeitung zum Zeitpunkt des Interviews abgeschlossen war.

Die Fallschilderungen erfolgten in offener Gesprächsform, strukturiert durch Fragen zu folgenden Aspekten: Wer waren die beteiligten Akteure? Was war die Ausgangssituation oder der Auslöser des Konflikts? Welches waren die einzelnen Konflikt- und Verhandlungsthemen? Was waren die Ziele und Wünsche der jeweiligen Konfliktparteien? Wie gestaltete sich Entwicklung und Verlauf des Konfliktlösungsprozesses? Gab es besonders

problematische Phasen oder Wendepunkte? Wie sah das Endergebnis, der Verhandlungsabschluss aus? Das Interview wurde mit einem Audiogerät aufgenommen und anschliessend transkribiert.

Die transkribierten Fallschilderungen wurden für die inhaltsanalytische Auswertung zur Testung der dritten Hypothese bezüglich des globalen Verhandlungsverhaltens verwendet. Die Entwicklung des Kategoriensystems und Durchführung der Inhaltsanalyse geschah in Anlehnung an Mayring (1987) und wurde in sequentiellen Arbeitsschritten vorgenommen. Die Kategorienfestlegung erfolgte theoriegeleitet und orientierte sich an bestehenden Kodierungssystemen für die Untersuchung direkter Interaktion in experimentellen Verhandlungsspielen (z.B. Harris, 1996; Pruitt & Lewis, 1975). Das verwendete Kategoriensystem beschränkte sich auf zwei Kategorien, welche sich auf die zwei gebräuchlichen Verhandlungsstrategien, Problemlösen und Wettstreiten, bezogen (z.B. Carnevale & Pruitt, 1992, Thomas & Kilmann, 1974).

Zu Beginn waren je drei Unterkategorien zu diesen beiden eher grob gefassten Dimensionen vorgesehen. Bei der Kategorie Problemlösen waren dies die Unterkategorien: Zugeständnisse machen, Verständnis haben und sich entschuldigen sowie eine Restkategorie Problemlösen. Bei der Kategorie Wettstreiten waren dies die Unterkategorien: auf Position beharren, kämpferisches Verhalten und eine Restkategorie Wettstreiten. Einige dieser Unterkategorien wurden in den Fallschilderungen teilweise jedoch nur sehr selten genannt, so dass ein Zusammenzug der Daten der Unterkategorien auf die zwei weit gefassten Kategorien, Problemlösen und Wettstreiten, notwendig war.

Die Kodierung erfolgte durch drei Blind-Raterinnen, wobei ein Interrater-Reliabilitätskoeffizient von *Scott's pi* = .81 erreicht wurde (Scott, 1955). Jede beschriebene Verhaltensweise, die einer dieser Kategorien entsprach, wurde mit einem Punkt bewertet. Es wurden Aussagen zu einzelnen Akteuren sowie generelle Aussagen, das Konfliktgeschehen insgesamt betreffend, berücksichtigt. Beispiele für die Kategorie Problemlösen respektive für die Unterkategorien Zugeständnisse machen: „Okay, ist gut, komm, wir willigen da doch ein“, Verständnis haben und sich entschuldigen: „A hat sich wirklich entschuldigt bei H“, Beispiele für die Kategorie Wettstreiten respektive für die Unterkategorien auf Position beharren: „Das war für ihn ganz klar, denen gebe ich nicht mehr“, kämpferisches Verhalten: „Und die waren so ein bisschen der Meinung, die sollen bluten, die sollen büssen“.

Die Variablenbildung auf Akteurebene hatte viele fehlende Werte zur Folge (missings). Darum konnten die Daten aus der Inhaltsanalyse nur auf Gruppenebene ausgewertet werden. Zu diesem Zweck wurden für jeden Konfliktfall die Nennungen zu den beteiligten Akteuren und zum Konfliktfall insgesamt aufsummiert, so dass für die statistischen Analysen pro Konfliktfall je ein Index für das Problemlösen und das Wettstreiten vorlag.

Fragebogen zur Erfassung der Konflikthalte und des Verhandlungsverhaltens

Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen. Im *1. Teil des Fragebogens* wurde mittels einer systematischen Situationsanalyse (in Anlehnung an Glasl, 1999) die Grundstruktur des Konflikts erfasst (siehe Anhang). Die Expertinnen und Experten wurden gebeten, a) alle beteiligten Akteure und b) sämtliche Verhandlungs- und Konfliktthemen aufzulisten. c) Daraufhin sollten sie die Themen aus der Sichtweise der einzelnen Akteure nach ihrer Wichtigkeit rangieren und d) zuschreiben, ob es sich bei den einzelnen Themen, aus der Sichtweise der jeweiligen Akteure um wert- oder interessenbasierte Themen oder um eine Mischung von Interessenansprüchen und Wertvorstellungen handelte.

Im *2. Teil des Fragebogens* wurden einige ausgewählte Aspekte des zuvor geschilderten Konfliktfalls anhand mehrerer Skalen detaillierter erfasst. Es wurden Daten zu einer Reihe von Variablen erhoben: Ausprägung der Geschützten Werte, Ausmass der Zugeständnisse zu den einzelnen Verhandlungsthemen und globales Verhandlungsverhalten, bestehend aus den beiden Subskalen Problemlösen und Wettstreiten.

Geschützte Werte. Zur Erfassung der Geschützten Werte wurde eine Subskala der Geschützte Werte-Skala (GWS) von Tanner et al. (2009) verwendet. Diese Subskala erschliesst Geschützte Werte aufgrund der Reaktionen auf moralische Grenzüberschreitungen respektive über das Ausmass der moralischen Empörung und Ablehnung, die bei Bedrohung oder Verletzung eines Geschützten Wertes resultiert. Die Befragten wurden zu diesem Zweck gebeten zu beurteilen, wie Akteur X es fand, wenn von ihm/ihr Zugeständnisse beim Verhandlungsthema A erwartet wurden oder mit anderen Worten, seine/ihre Forderungen nicht erfüllt wurden. Die Expertinnen und Experten gaben ihre Einschätzungen auf Ratingskalen (7-stufig) wieder: *gar nicht empörend – sehr empörend, gar nicht beschämend – sehr beschämend (für die Gegenseite), gar nicht akzeptabel – sehr akzeptabel, gar nicht lobenswert – sehr lobenswert*. Für jeden Akteur wurden mehrere Verhandlungsthemen auf der

Geschützte Werte-Skala eingeschätzt (basierend auf der Auflistung aller Akteure und Themen im 1. Teil des Fragebogens), damit festgestellt werden konnte, ob in einem Konfliktfall Geschützte Werte einseitig, beidseitig oder gar nicht vorhanden waren.

Davon ausgehend, dass Geschützte Werte, sofern vorhanden, als wichtige Verhandlungsthemen eingestuft werden, haben wir uns bei den späteren Analysen auf die Verhandlungsthemen beschränkt, die bei der Rangierung der Themen nach ihrer Wichtigkeit an oberster Stelle genannt wurden (siehe 1. Teil des Fragebogens). Demzufolge wurde nur immer das wichtigste Verhandlungsthema eines Akteurs gemäss seiner Ausprägung auf der Geschützten Werte-Skala in den Analysen berücksichtigt. In 4 von 17 Fällen, in denen Akteure einen Geschützten Wert in die Verhandlung einbrachten, wurde das Thema mit dem Geschützten Wert jedoch an zweiter Stelle der Wichtigkeitsrangierung genannt. Diese vier Themen, die einen Geschützten Wert an zweitwichtigster Stelle repräsentierten, wurden in die Variable „Geschützte Werte beim wichtigsten Thema“ übernommen, damit alle Themen mit einem Geschützten Wert in einer Variable vereint werden konnten.

Bezogen auf das wichtigste Verhandlungsthema erreichte die Skala zur Erfassung der Geschützten Werte ein Reliabilitätsniveau von Cronbachs $\alpha = .77$. Für die weiteren Analysen wurde ein Index gebildet, der sich aus dem Durchschnitt der vier verwendeten Items der Geschützte Werte-Subskala zusammensetzte.

In einigen Fällen wiesen die Experten darauf hin, dass sich bei den Akteuren die Haltung gegenüber gewissen Themen im Laufe der Mediation veränderte (durch einen Gesinnungswandel oder aufgrund des Entgegenkommens der Gegenseite). In diesen Fällen war es deshalb notwendig, die Messung der Geschützten Werte auf zwei Messzeitpunkte auszudehnen. Es erfolgte eine Einstufung, welche die moralische Empörung zu Beginn des Mediationsprozesses wiedergab, und eine, die für den Schluss desselbigen stand. Dieses Vorgehen wurde auf Wunsch der Expertinnen und Experten in 7 Fällen respektive bei der Einschätzung von 7 Akteuren durchgeführt. Den betreffenden Fallschilderungen konnte entnommen werden, dass ein diesbezüglicher Gesinnungswandel zweierlei Ursachen haben konnte, weil sich die Haltung der Akteure a) durch eigene Einsicht oder b) durch die Einsicht und das Entgegenkommen der Gegenseite ändern konnte. Deshalb wurde überall dort, wo gemäss der Fallschilderung a) eine Veränderung aufgrund eigener Einsicht stattgefunden hatte, das neue, veränderte Rating genommen, das den Schluss der Mediation kennzeichnete. Dort, wo aber b) die andere Seite sich verändert hatte, indem sie Einsicht zeigte und

Zugeständnisse machte und sich deswegen die Lage bezüglich der Bedrohung der eigenen Ziele und Wünsche entschärft hatte, wurde das erste Rating beibehalten, das den Beginn des Mediationsprozesses wiedergab. Denn wenn die andere Seite in diesem Fall keine Einsicht gezeigt und nachgegeben hätte, wäre es immer noch bei der ursprünglichen Haltung respektive Einstufung der moralischen Empörung geblieben. Dieser Aspekt wurde für jeden einzelnen Fall kontrolliert und konnte einheitlich gelöst werden (in 5 Fällen fand eine Einsicht auf der eigenen Seite und 2 Fällen eine Einsicht der Gegenseite statt).

Bei den 68 Akteuren gab es bei 2 Akteuren je ein Thema, bei dem das Rating auf der Geschützten Werte-Skala und die Einteilung nach interessen- oder wertbasiertem Thema nicht übereinstimmte. Das heisst, ein als Interesse eingestuftes Thema korrespondierte mit einer hohen Ausprägung auf der Geschützten Werte-Skala. Die Daten dieser beiden Akteuren, die jeweiligen Themen betreffend, wurden nicht als Geschützte Werte eingestuft und von den Analysen ausgeschlossen. Konkret betraf dies die zwei folgenden Verhandlungsthemen: Die Art der Schadensquantifizierung bei einem Heizungsdefekt in einer Liegenschaft mit mehreren Parteien, wo Aspekte wie Zeitinvestitionen der Bewohner für diesbezügliche Sitzungen oder Kosten mitberücksichtigt werden sollten. Das andere Thema bezog sich auf die Aufteilung der Schadenshaftung zwischen einer Firma und ihrem neuen Lieferanten.

Zur Testung der zweiten und dritten Hypothese wurden sowohl Analysen auf der individuellen wie auch auf der Gruppenebene durchgeführt. Für die Auswertungen, welche sich auf die individuelle Ebene der einzelnen Akteure bezogen, wurden Korrelationsanalysen mit der ursprünglichen, kontinuierlichen Geschützten Werte-Skala als Prädiktorvariable gerechnet. Für die Auswertungen auf der Gruppenebene wurde der Konfliktfall als Ganzes betrachtet. Dieser wurde als Fall mit einer Gruppe von Akteuren mit einem Geschütztem Wert eingestuft, wenn mindestens einer der beteiligten Akteure einen Geschützten Wert involviert sah. Folglich wurden für die Analysen auf Gruppenebene zwei Subsamples gebildet, Konfliktfälle mit und ohne Geschützten Wert, welche mit einem t-Test auf signifikante Unterschiede hin geprüft wurden. Der Cut-off für die Existenz von Geschützten Werten wurde bei einem Mittelwert von 6, gemäss Erfahrungen aus früheren Studien hoch angesetzt.

Ausmass an Zugeständnissen. Als Nächstes wurde das Ausmass der Zugeständnisse erfasst, was von den Expertinnen und Experten für jeden Akteur separat eingeschätzt werden musste. Mit dem Item wurde erfragt, wie viele Zugeständnisse Akteur X bei Thema A, bei

Thema B usw. gemacht hat. Dasselbe wurde für Akteur Y und allenfalls weitere beteiligte Akteure auf einer 7-stufigen Skala von 1 (*keine Zugeständnisse*) bis 7 (*grosse Zugeständnisse*) eingeschätzt.

Logrolling-Index. Aus den beiden Items ‚Ausmass der Zugeständnisse‘ und der ‚Rangierung der Verhandlungsthemen nach ihrer Wichtigkeit‘ (siehe 1. Teil des Fragebogens), wurde der *logrolling-Index* abgeleitet (in analoger Weise zu Pietroni, Van Kleef, De Dreu & Pagliaro, 2008; Ryf et al., 2010). Da logrolling bedeutet, wenig Zugeständnisse beim wichtigsten Thema und grosse Zugeständnisse bei den unwichtigen Themen zu machen, wurde die Differenz zwischen der Höhe der Zugeständnisse beim wichtigsten Thema und dem Durchschnitt der Zugeständnisse, die bei den restlichen, weniger wichtigen Themen gemacht wurden, berechnet. Der Item-Range beläuft sich von -6 bis +6, wobei höhere Werte für stärkeres logrolling stehen. Mit anderen Worten, je grösser die positive Differenz der Zugeständnisse hinsichtlich den Themen von unterschiedlicher Wichtigkeit, desto stärker ausgeprägt findet das logrolling statt.

Für Analysen auf der Gruppenebene wurde der auf der individuellen Ebene berechnete logrolling-Index auf der Fall- oder Gruppenebene zusammengefasst. Das heisst, der aggregierte Index auf Gruppenebene resultierte aus der Mittelung des logrolling Verhaltens aller in einem Konfliktfall beteiligten Akteure.

Globales Verhandlungsverhalten. Daraufhin wurde jeder einzelne Akteur hinsichtlich seines globalen Verhandlungsverhaltens beurteilt. Im Gegensatz zu den vorhergehenden Skalen, bei denen die einzelnen Themen separat betrachtet wurden, bezog man sich hier auf die Einschätzung der Verhaltensweisen den Konfliktfall insgesamt betreffend. Die Skalenkonzipierung erfolgte in Anlehnung an etablierte Messinstrumente zur Erfassung des Verhandlungsverhaltens (z.B. DUTCH, De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Van de Vliert, Nauta, Giebels & Janssen, 1999; ROCI II, Rahim, 2001) und beinhaltete zwei Subskalen, welche die üblichen Verhandlungsstrategien, Problemlösen und Wettstreiten, mit je 4 Items abbildeten. Die Antworten wurden auf einer 7-stufigen Likert-Skala von 1 (*stimme überhaupt nicht zu*) bis 7 (*stimme voll und ganz zu*) erfasst. Die interne Konsistenz der Subskalen Problemlösen und Wettstreiten beträgt Cronbachs $\alpha = .74$ bzw. $\alpha = .55$.

Die Items der Subskala *Problemlösen* waren: „Akteur X hat seine Prioritäten klar und offen kommuniziert“; „...hat kreativ nach neuen Wegen für die Lösungsfindung gesucht“;

„...hat sich aktiv bemüht, eine Vertrauensbasis herzustellen“; „...zeigte Verständnis für die Sichtweise und Wünsche der Gegenpartei“.

Die Subskala *Wettstreiten* setzte sich aus folgenden Items zusammen: „Akteur X hatte eine negative Einstellung gegenüber anderen Akteuren“; „...machte einseitige Schuldzuweisungen“; „...versuchte durch Argumentieren, die Gegenseite von seiner Position zu überzeugen“; „...hat versucht, seine eigene Position anhand von Druckmitteln durchzusetzen. Wenn ja, welche waren dies? a) Machtausübung, b) Drohungen und Attackieren, c) Abbruch der Verhandlung, Boykot, d) Sanktionen, e) Herbeiführen der Entscheidung durch eine übergeordnete Instanz“. Das letzte Item hatte als einziges die dichotome Antwortausprägung *ja, nein*. Für jede Ja-Antwort gab es einen Punkt. Das bedeutet, der Item-Range beläuft sich von 0 bis 6.

Für Analysen auf der Gruppenebene wurden die individuellen Daten der Variablen Problemlösen und Wettstreiten durch Mittelung auf der Fallebene aggregiert.

Ergebnisse

Es wurden Auswertungen zu folgenden drei Variablensets durchgeführt: dem Ausmass der Zugeständnisse, der Höhe des logrollings und dem globalen Verhandlungsverhalten. Zur Testung der zweiten und dritten Hypothese wurden mit den Daten zu der individuellen Ebene Korrelationsanalysen und auf der Gruppenebene t-Test gerechnet. Für die Überprüfung der ersten Hypothese wurde nur Daten auf der individuellen Ebene analysiert.

Nachweis von Geschützten Werten

Bei 13 der 29 berichteten Konfliktfällen wurden Geschützte Werte tangiert. Auf der individuellen Ebene waren es 17 von insgesamt 68 Akteuren, die einen Geschützten Wert vertreten haben ($M = 4.68$, $SD = 1.53$).

In 3 Konfliktfällen hatten zugleich mehrere Akteure einen Geschützten Wert, wobei sie jedoch niemals dasselbe Thema mit einem Geschützten Wert besetzten. Das bedeutet, dass in dieser Studie nur gemischte Konfliktfälle und keine reinen Wertkonflikte, in denen beide Parteien um denselben Wert streiten, untersucht wurden.

Zugeständnisse beim wichtigsten Thema

Gemäss Hypothese 1 wurde erwartet, dass Akteure, die bei einem bestimmten Konfliktthema einen Geschützten Wert vertreten, bei diesem Thema keine oder nur sehr

geringe Konzessionen machen. Tatsächlich ist ein negativer Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Akteure bezüglich ihrem wichtigsten Thema auf der Geschützten Werte-Skala und der Höhe der Zugeständnisse, die sie bei diesem Thema machten ($r = -.36, p < .01$, einseitig getestet) ersichtlich, womit Hypothese 1 bestätigt werden kann.

Logrolling, über alle Themen hinweg betrachtet

Es wurde angenommen, dass Akteure, die einen Geschützten Wert in eine Verhandlung einbringen, stärkeren Gebrauch von der integrativen Verhandlungstaktik logrolling machen werden. Parallel dazu sollte auch auf der Gruppen- oder Fallebene bei Konflikten, in denen ein Geschützter Wert tangiert wird, insgesamt über alle Akteure hinweg betrachtet mehr logrolling stattfinden.

Auf der *individuellen Ebene* zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen den Ausprägungen der Akteure auf der Geschützten Werte-Skala und der Stärke des logrollings zwar in die erwartete positive Richtung deutet, die Korrelation jedoch nicht signifikant ist ($r = .13, p = .15$, einseitig getestet). Bei Analysen auf der *Gruppenebene* ist demgegenüber erwartungsgemäss ein signifikanter Unterschied feststellbar ($t(27) = -1.72, p < .05$, einseitig getestet, M SV-Fälle = 1.18 und M NonSV-Fälle = 0.07).

Somit kann das prognostizierte stärkere logrolling beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes auf Gruppenebene (Hypothese 2b) klar nachgewiesen werden. Auf der individuellen Akteurebene (Hypothese 2a) kann lediglich eine Tendenz in diese Richtung vermerkt werden.

Globales Verhandlungsverhalten: Problemlösen und Wettstreiten

Das globale Verhandlungsverhalten wurde anhand der beiden Verhandlungsstrategien Problemlösen und Wettstreiten erfasst und einerseits mittels den im Fragebogen erhaltenen Antworten analysiert (hierbei wurden die Daten auf individueller und Gruppenebene verwendet) sowie andererseits mithilfe der in der Inhaltsanalyse gewonnenen Daten (hierzu wurden nur Daten auf der Gruppenebene ausgewertet, siehe Methodenteil). Die Daten aus der Inhaltsanalyse und dem Fragebogen wurden separat ausgewertet, worauf im nächsten Abschnitt eingegangen wird.

Da angenommen wird, dass Personen, die einen Geschützten Wert verteidigen, stärkeren Gebrauch von der integrativen Verhandlungstaktik logrolling machen, wurde

erwartet, dass diese Personen auch darüber hinaus generell mehr integrative Verhaltensweisen zeigen, respektive die Verhandlungsstrategie *Problemlösen* stärker anwenden würden. Die empirischen Befunde deuten jedoch eher das Gegenteil an.

Auf der *individuellen Ebene* besteht ein tendenziell negativer Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Akteure auf der Geschützten Werte-Skala und dem Ausmass des Problemlösungsverhaltens ($r = -.22, p = .10$, zweiseitig getestet). Bei den Analysen auf der *Gruppenebene* können keine signifikanten Resultate nachgewiesen werden, weder bei den Fragebogen-Daten ($t(26) = 1.08, p = .29$, zweiseitig getestet, M SV-Fälle = 4.57 und M NonSV-Fälle = 4.97) noch bei den Daten aus der Inhaltsanalyse ($t(26) = -.36, p = .72$, zweiseitig getestet, M SV-Fälle = 4.58 und M NonSV-Fälle = 4.00).

Das Fazit ist, bezüglich der integrativen Verhandlungsstrategie Problemlösen ist nur ein tendenzieller Zusammenhang auf der individuellen Akteurebene zu verzeichnen, der jedoch nicht in die erwartete Richtung verläuft. Bei den Analysen auf der Gruppenebene ist kein signifikanter Unterschied feststellbar.

Bezüglich der Verhandlungsstrategie *Wettstreiten* wurde mit mehr kämpferischen und konfrontativen Verhaltensweisen gerechnet, sobald ein Geschützter Wert im Konfliktgeschehen involviert ist. Diese Annahme kann teilweise bestätigt werden.

Auf der *individuellen Ebene* verläuft der Zusammenhang zwischen den Ausprägungen der Akteure auf der Geschützten Werte-Skala und dem Ausmass an Wettstreiten zwar in positive Richtung, ist aber nicht signifikant ($r = .11, p = .22$, einseitig getestet). Dafür zeigen sich marginal signifikante Unterschiede auf der *Gruppenebene*, bei den Fragebogen-Daten ($t(24) = -1.66, p = .055$, einseitig getestet, M SV-Fälle = 3.79 und M NonSV-Fälle = 3.04) sowie den Daten aus der Inhaltsanalyse ($t(26) = -1.63, p = .058$, einseitig getestet, M SV-Fälle = 5.33 und M NonSV-Fälle = 3.13).

Hinsichtlich des kämpferischen Verhaltens und Wettstreitens sind erwartungsgemäss Unterschiede feststellbar, jedoch nur mit marginaler Signifikanz auf der Gruppenebene, welche darauf hindeuten, dass in Konfliktfällen, in denen ein Geschützter Wert tangiert wird, stärkeres Wettstreiten zu beobachten ist. Auf der individuellen Ebene ist diesbezüglich kein signifikanter Effekt nachweisbar.

Die Ergebnisse zum globalen Verhandlungsverhalten bestätigen unsere Hypothesen nur teilweise. Als Fazit gilt, dass sich die Resultate hinsichtlich des stärkeren Wettstreitens in

Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert mit unseren Erwartungen decken. Die Befunde zum Problemlösen sind jedoch nicht hypothesenkonform, da keine signifikanten Resultate zu vermerken sind, ausser dass auf der individuellen Akteurebene ein tendenziell negativer Zusammenhang zwischen der Ausprägung auf der Geschützten Werte-Skala und dem Problemlösungsverhalten feststellbar ist, was dem Gegenteil der hier geäusserten Erwartungen entspricht.

Diskussion

Diese Studie diente dem Zweck, im Kontext der Mediationsarbeit die Rolle von Geschützten Werten in realen Verhandlungs- und Konfliktsituationen zu untersuchen. Dabei wurde erstens postuliert, dass die Stärke, mit der ein Verhandlungsthema mit einem Geschützten Wert assoziiert wird, negativ mit dem Ausmass an Zugeständnissen, die bei diesem Thema gemacht werden, korreliert, was die vorliegenden Befunde bestätigen.

Zweitens wurde erwartet, dass die Stärke der Ausprägung eines Geschützten Wertes in positivem Zusammenhang zu der integrativen Verhandlungstaktik logrolling steht und dass analog dazu auf der Gruppenebene in Konfliktfällen mit einem involvierten Geschützten Wert insgesamt stärkerer Gebrauch von dieser Verhandlungstaktik gemacht wird als in Konfliktfällen, bei denen kein Geschützter Wert vorhanden ist. Diesbezüglich ist erwartungsgemäss ein signifikanter Unterschied zwischen Konfliktfällen mit und ohne Geschützten Wert feststellbar. Bei der Analyse auf der individuellen Ebene ist jedoch nur ein tendenzieller Zusammenhang in die erwartete Richtung zu verzeichnen.

Drittens wurde angenommen, dass die Stärke der Ausprägung von Geschützten Werten positiv mit der Anwendung der beiden Verhandlungsstrategien Wettstreiten und Problemlösen zusammenhängt, und dass in Konfliktfällen mit involviertem Geschützten Wert diese Verhandlungsstrategien insgesamt stärker als in Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert involviert war, genutzt werden. Bezüglich des Wettstreitens zeigt sich der erwartete Unterschied bei Konfliktfällen mit und ohne Geschützten Wert mit marginaler Signifikanz. Beim Problemlösen hingegen ergeben sich keine signifikanten Resultate.

Im Überblick kann festgehalten werden, dass sich die Hypothesen bezüglich der geringeren Zugeständnisse und des stärkeren logrollings in Gegenwart eines Geschützten Wertes weitgehend bestätigen lassen. Bei den Hypothesen zum globalen Verhandlungsverhalten kann nur die Annahme der stärkeren Ausprägung der Verhandlungsstrategie Wettstreiten in Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert bestätigt

werden. Die Annahmen, die parallel dazu die stärkere Nutzung der Verhandlungsstrategie Problemlösen beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes prognostizierten, müssen als einzige Hypothesen dieser Studie klar abgelehnt werden.

Ein wichtiges Anliegen dieser Studie war es, die Generalisierbarkeit und externe Validität der Befunde aus vorausgehenden Laborexperimenten, in welchen die Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungen untersucht wurde (Ryf et al., 2010; Stöckli et al., 2010), mittels einer Expertenbefragung in der Praxis zu überprüfen. Des Weiteren sind in dieser Studie andere Erhebungsmethoden zur Anwendung gekommen, wodurch im Sinne eines „multi-method“-Ansatzes (Carnevale & De Dreu, 2005) konvergierende Evidenz geliefert werden konnte. Denn die zentralen Befunde aus den Laborstudien, die Verweigerung von Zugeständnissen und das verstärkte logrolling in Konfliktfällen, in denen ein Geschützter Wert involviert war, können auch mit den hier erhobenen Felddaten bestätigt werden, womit von einer Replikation der Labordaten in der Praxis gesprochen werden kann.

Bezüglich des nachgewiesenen Effekts des stärkeren logrollings in gemischten Konfliktfällen, die einen Geschützten Wert beinhalten, sind verschiedene Erklärungsansätze denkbar. Einerseits könnten kognitive Mechanismen für diesen Effekt verantwortlich sein, andererseits könnten auch motivational-strategische Beweggründe vermutet werden.

Da in den vorausgehenden Laborstudien (Ryf et al., 2010; Stöckli et al., 2010) das stärkere logrolling Verhalten beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes sowohl auf individueller wie auch auf Gruppenebene nachgewiesen werden konnte, soll im Folgenden auch die individuelle Ebene zur möglichen Erklärung dieses Effekts herangezogen werden, obwohl in der vorliegenden Studie diesbezüglich auf kein signifikantes Ergebnis verwiesen werden kann.

Die bisherigen Untersuchungen lassen darauf schliessen, dass Personen, welche einen Geschützten Wert vertreten, harte Verhandlungspartner sind und beim betreffenden Thema gar keine oder nur sehr wenig Zugeständnisse machen, verglichen mit Personen, die keinen Geschützten Wert tangiert sehen. Wenn jedoch die Gesamtsituation mit den weiteren Verhandlungsthemen betrachtet wird, zeigen Personen mit einem Geschützten Wert ein weitaus flexibleres und kooperativeres Verhalten. Denn sie machen bei den übrigen neutralen, wertfreien Konfliktthemen signifikant mehr Zugeständnisse als Personen ohne Geschützten

Wert, wodurch sie sich wahrscheinlich eher unbewusst der Verhandlungstaktik logrolling bedienen.

Zur Erklärung dieses Effekts können motivational-strategische Beweggründe angeführt werden. Personen mit einem Geschützten Wert könnten eine Art Ausgleichsstrategie verfolgen, indem sie sich im Gegenzug für ihr rigides Verhalten beim Thema mit dem Geschützten Wert bei den übrigen neutralen Themen umso flexibler verhalten und dort mehr Zugeständnisse machen. Denn es ist anzunehmen, dass Personen mit einem Geschützten Wert nicht die Verhandlung als Ganzes blockieren wollen, weil sonst stärkerer Wettstreit und Turbulenzen entstehen und sich dadurch das Risiko erhöht, so dass ihr Geschützter Wert Schaden nehmen könnte. Somit haben sie praktisch keine andere Wahl als eine Balance zwischen ihrer unnachgiebigen Haltung beim Thema mit dem Geschützten Wert und einem grosszügigeren Verhalten bei den anderen, neutralen Verhandlungsthemen zu finden. Das heisst, sie müssen zumindest bei den anderen Themen flexibler sein und dort mehr Kooperationsbereitschaft signalisieren.

Andererseits könnten auch kognitive Prozesse für das Zustandekommen dieses Effekts des stärkeren logrollings beim Vorhandensein eines Geschützten Werts verantwortlich sein. Denn Geschützte Werte könnten als moralische Heuristik dienen, welche die Komplexität und den Schwierigkeitsgrad in Verhandlungssituation reduzieren, weil gewisse Themen als tabu angesehen werden und dadurch das logrolling-Verhalten gefördert wird. Denn in solchen Situationskonstellationen, sprich in gemischten Konfliktfällen mit einseitig vorhandenem Geschützten Wert, besteht aufgrund der klaren Priorisierung und Gewichtung der Themen eine stark akzentuierte Ausgangsbasis, wodurch integrative Tauschangebote begünstigt werden, da sich logrolling in solch prägnant strukturierten Situationen praktisch von selbst ergibt.

Diese Annahme wird durch die Befunde einer Studie von Hanselmann und Tanner (2008) gestützt, in welcher die Rolle der Geschützten Werte bei individuellen Entscheidungsprozessen untersucht worden ist. Die Probanden wurden mit verschiedenen Entscheidungsszenarien konfrontiert, in denen sie sich entweder zwischen zwei säkularen Werten (Routine Trade-off) oder einem Geschützten Wert und einem säkularen Wert (Tabu Trade-off) oder zwei Geschützten Werten (Tragik Trade-off) entscheiden mussten. Die Ergebnisse zeigten, dass den Probanden die Entscheidungsfindung am leichtesten fiel, wenn es sich um ein Tabu Trade-off handelte (siehe auch Lichtenstein, Gregory & Irwin, 2007) und

am schwersten, wenn ein Tragik Trade-off vorlag. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Geschützte Werte bei Tabu Trade-offs als Entscheidungshilfe dienen, was analog dazu auch für Tabu-Verhandlungen angenommen werden kann. Infolgedessen können Geschützte Werte in Tabu Trade-offs und Tabu-Verhandlungen wie eine moralische Heuristik funktionieren und die Komplexität von Entscheidungs- oder Verhandlungssituationen reduzieren.

Alles in allem konnte aufgezeigt werden, dass sich Geschützte Werte entgegen der dominanten Sichtweise in der theoretischen Fachliteratur nicht zwangsläufig hinderlich (Bazerman et al., 2000; Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009), sondern im Gegenteil förderlich auf den Konfliktlösungsprozess auswirken können. So ist es essentiell zwischen reinen Wertkonflikten, in denen mehrere Parteien dasselbe Thema mit einem Geschützten Wert besetzen, und gemischten Konflikten mit nur einseitig vorhandenem Geschützten Wert zu unterscheiden. Denn bei Letzterem liegt eine integrative Lösungsfindung im Sinne gemeinsamer Nutzenmaximierung durchaus im Bereich des Möglichen.

Doch die Befunde dieser Studie machen auch deutlich, dass der Konfliktlösungsprozess als Ganzes nicht stromlinienförmig verlaufen muss, wenn ein Geschützter Wert im Konfliktgeschehen involviert ist. Denn obwohl in diesen Fällen integrative Verhandlungstaktiken wie das logrolling stärker zum Zug kommen, scheinen gleichzeitig auch distributive Verhaltensweisen und die kämpferische Verhandlungsstrategie Wettstreiten vorherrschend zu sein.

Als Gegenpol zu der möglichen positiven Wirkung von Geschützten Werten sollte deshalb auch ihr potentiell negativer Einfluss erwähnt werden. Denn zweifellos bergen Konflikte mit Geschützten Werten ein starkes Konfliktpotential in sich. Hier treffen sehr unterschiedliche Ansichten aufeinander, wobei sich eine Seite starken moralischen Werthaltungen verpflichtet fühlt. Diese Personen werden anders Gesinnten oftmals mit Unverständnis, Ablehnung und negativen Emotionen begegnen (Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009). Denn ein zentrales Merkmal der Geschützten Werte ist, dass Menschen mit starker moralischer Empörung reagieren, wenn sie einen Geschützten Wert bedroht oder verletzt sehen (Tetlock et al., 2000). Daher ist es gut vorstellbar, dass in Wertkonflikten generell (Druckman & Zechmeister, 1981; Harinck et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004) und insbesondere in Konflikten, in denen ein Geschützter Wert involviert ist, mit

härteren Bandagen gekämpft wird, als in Konflikten, in denen keine (Geschützten) Werte zur Debatte stehen, worauf auch die Befunde der vorliegenden Studie hindeuten.

In diesem Sachverhalt liegt die Gefahr von Wertkonflikten im Allgemeinen und von Geschützten Werten im Speziellen. Denn sie könnten Feindseligkeiten hervorrufen und eine destruktive Spirale von Intoleranz und Aggressionen in Gang setzen (Ginges et al., 2007), noch bevor die Konfliktsituation akkurat und sachlich analysiert wurde. Darum kann eine gründliche und unvoreingenommene Konfliktanalyse, bei der offen und respektvoll kommuniziert wird, bei der Informationsaustausch stattfindet und keine negativen Erwartungen und Vorurteile gelebt werden, entscheidend dafür sein, ob sich Geschützte Werte in Verhandlungs- und Konfliktsituationen in ihrer dunklen oder ihrer lichten Gestalt offenbaren. Denn Geschützte Werte können sowohl der Schlüssel zum Frieden wie auch zum Krieg sein (Atran & Axelrod, 2008).

Soweit stimmen die hier aufgeführten Schlussfolgerungen mit den Befunden aus der Verhandlungsforschung überein. In scheinbarem Widerspruch zu der bisherigen Verhandlungsliteratur steht hingegen die hier aufgestellte Hypothese bezüglich der Verhandlungsstrategie Problemlösen. Die gängige Meinung in der Verhandlungsforschung ist, dass bei Wertkonflikten die Verhandlungsstrategie des gemeinsamen Problemlösens weniger zum Tragen kommt als bei Interessenkonflikten (z.B. Harinck & De Dreu, 2004). Jedoch muss betont werden, dass sich diese Befunde auf die Untersuchung von reinen Interessen- und Wertkonflikten beziehen. In der aktuellen Studie werden jedoch Problemlösungsprozesse in gemischten Konflikten beleuchtet, bei denen mehr integratives Potential vorhanden ist als bei reinen Wertkonflikten. Darum wurde hier die Vermutung geäußert, dass Parteien in einem gemischten Konfliktfall, in dem ein Geschützter Wert tangiert ist, stärkeres Problemlösungsverhalten zeigen, weil sie mit allen Mitteln versuchen werden, ihren Geschützten Wert zu verteidigen und darum nicht nur mehr kämpferisches Verhalten, sondern gleichzeitig auch mehr Engagement und stärkere Problemlösungsorientierung erkennen lassen. Zudem ist es plausibel anzunehmen, dass beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes parallel zu der stärkeren Nutzung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling auch mehr integratives Verhalten, respektive die Verhandlungsstrategie des Problemlösens stärker angewendet wird verglichen mit Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert involviert ist.

Doch die aktuellen empirischen Befunde scheinen diese Vermutung nicht zu stützen, sondern vielmehr die bewährte These der Verhandlungsforschung zu bestätigen. Denn in der vorliegenden Studie ist ein marginal signifikanter negativer und nicht wie erwartet, positiver Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Geschützten Werten und dem Ausmass an Problemlöseverhalten feststellbar.

Diesbezüglich scheinen die vorliegenden Ergebnisse etwas verwirrend zu sein. Ausgehend von den aktuellen Befunden, dem stärkeren logrolling bei Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert, erscheint es auf den ersten Blick etwas widersprüchlich, dass in denselben Konfliktfällen insgesamt weniger Problemlösungsverhalten gezeigt wird. Das wirft die Frage auf, woran diese scheinbare Inkonsistenz liegen könnte, und ob die Skala zum Problemlösen etwas anderes als die Variable logrolling misst?

An dieser Stelle kann argumentiert werden, dass die etablierten Instrumente zur Messung des integrativen Verhandlungsverhaltens vorwiegend die affektive Seite der Problemlösung betonen, indem beispielsweise das Verständnis für das Gegenüber oder das Ausmass an konstruktiver Kommunikation erfasst wird (z.B. DUTCH, De Dreu et al., 2001; Van de Vliert et al. 1999; ROCI II, Rahim, 2001), während kognitive und verhaltensbasierte Aspekte nicht so umfassend abgedeckt werden. Diesbezüglich wird in anderen etablierten Skalen zum sozialen Problemlöseverhalten (SPSI-R, Chang, D'Zurilla & Sanna, 2004; D'Zurilla, Nezu & Maydeu-Olivares, 2002) den kognitiven Aspekten (z.B. Problemerkennung und -definition, Generieren von alternativen Lösungsmöglichkeiten, Entscheidungsfindung) sowie den verhaltensbasierten Komponenten (z.B. Zielgerichtetheit, Hartnäckigkeit) mehr Gewicht verliehen als es bei den genannten, bewährten Messinstrumenten der Verhandlungsforschung der Fall ist.

Jedoch herrscht gerade bei Konflikten, bei denen ein Geschützter Wert auf dem Spiel steht, eine eher aufgeladene Stimmung, die durch die kämpferische Verhandlungsstrategie in Wertkonflikten sichtbar wird (z.B. Harinck et al., 2000; Druckman & Zechmeister, 1981). Darum kann vermutet werden, dass bei Konflikten mit einem Geschützten Wert das konstruktive, affektiv ausgerichtete Problemlöseverhalten eher zu kurz kommt, dies jedoch für die kognitiven und behavioralen Aspekte des Problemlösens nicht in gleicher Weise gelten muss. Vorstellbar wäre deshalb, wenn neben den affektiven, auch die kognitiven und behavioralen Aspekte des Problemlöseverhaltens stärker in die Untersuchung miteinbezogen würden, der postulierte positive Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Geschützten

Werten und dem generellen Problemlösungsverhalten feststellbar wäre. Denn gerade Personen mit einem Geschützten Wert werden mit allen Mitteln versuchen, diesen zu verteidigen, was sich zum Beispiel durch stärkeres Engagement, Hartnäckigkeit und Ausdauer, mit der das Ziel respektive der Schutz dieses Wertes verfolgt wird, sowie durch vertiefte Elaboration und Informationssuche bei der Konfliktanalyse äussern könnte.

Aber es könnte natürlich auch sein, dass bezüglich der Gesamtheit der Verhaltensweisen und Taktiken, welche die Verhandlungsstrategie des Problemlösens bietet, bei Konfliktfällen mit Geschützten Werten gemäss vorliegenden Befunden tatsächlich nur die Verhandlungstaktik logrolling stärker zum Tragen kommt, weil dies aufgrund der vorgegebenen Situation begünstigt wird, und die anderen integrativen Verhaltensweisen der Problemlösungsstrategie mehr in den Hintergrund rücken. Um diesen Fragen nachzugehen, ist weitere Forschung erforderlich.

Ein weiterer, kritisch zu würdigender Punkt betrifft die unterschiedliche Prägnanz, mit der sich das logrolling-Verhalten und die Verhandlungsstrategie des Wettstreits auf der individuellen und der Gruppenebene zeigen. Wie im Hypothesenteil bereits dargelegt wurde, könnte eine diesbezügliche Erklärung sein, dass diese Effekte durch die Gruppendynamik mittels sozialer Ansteckung verstärkt werden. Aus der Verhandlungsliteratur ist bekannt, dass sich positive und negative Stimmungen und Emotionen, welche von einer Verhandlungspartei ausgehen, im Sinne einer sozialen Ansteckung (Levy & Nail, 1993) auf das Verhandlungsgegenüber übertragen können, was sich auf Verhandlungsverhalten und – ergebnisse auswirkt (z.B. Barry, Smithey, Fulmer & Goates, 2006; van Kleef, De Dreu & Manstead, 2004). Aus diesem Grund könnten auch die Effekte dieser Studie auf Gruppenebene, bei Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert, besser nachweisbar sein verglichen mit den Daten auf individueller Ebene.

Gerade beim logrolling ist es relativ gut vorstellbar, dass dementsprechende Verhandlungsangebote als Signale zur Kooperationsbereitschaft wahrgenommen und deshalb reziprok erwidert werden, weil logrolling im Endeffekt der Nutzenmaximierung aller Beteiligten zugute kommt. In Konfliktfällen hingegen, in denen keiner der Akteure einen Geschützten Wert vertritt, unterbleiben solche klaren Offerten mit der Aufforderung zum logrolling, so dass diese Verhandlungstaktik in diesen Fällen nicht so stark zum Vorschein kommen sollte. Die Verstärkung der Effekte durch die Gruppendynamik könnte deshalb ein Grund dafür sein, dass in dieser Studie das verstärkte logrolling und Wettstreiten beim

Vorhandensein eines Geschützten Wertes nur auf Gruppenebene feststellbar ist, und auf der individuellen Ebene nur zum Teil Tendenzen in diese Richtung erkennbar sind.

In einer Folgestudie könnte den geäusserten Vermutungen nachgegangen werden. Zudem wäre es interessant zu sehen, ob sich diese Verhaltensmuster auch in Konflikten, die nicht durch konfliktgeschulte Personen mediiert werden, wieder finden lassen. Wenn die stärkere Anwendung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling in Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert nicht auf Fälle beschränkt würde, wo geschulte und neutrale Personen den Konflikt mediierten, sondern auch in Konfliktfällen beobachtbar wäre, in denen Personen, die direkt als betroffene und im Konfliktgeschehen involvierte (z.B. Führungskräfte, Manager, Politiker, Umweltaktivisten, Gewerkschaftsmitarbeiter, Behörden, Jugendarbeiter etc.) agieren und verhandeln, dann würde das die These stützen, dass die Anwendung von logrolling beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes eher unbewusst geschieht, ohne von dieser Taktik Kenntnis zu haben. Dies würde darauf hindeuten, dass Geschützte Werte bei Verhandlungen und der Konfliktlösung als moralische Heuristiken im Sinne der Förderung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling dienen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass in Konflikten, bei denen Geschützte Werte tangiert werden, erwartungsgemäss mehr kämpferisches Verhalten und stärkeres Wettstreiten feststellbar ist. Doch gleichzeitig steckt in solchen Verhandlungssituationen auch beträchtliches integratives Potential, welches sich via logrolling erschliessen lässt. Darum sollte in Verhandlungen und bei der Konfliktlösung generell darauf geachtet werden, dass mögliche win-win Situationen nicht vorschnell verbaut werden, indem bei Konflikten mit Geschützten Werten dieses Tabu unnötig stark beansprucht und die Gegenseite dadurch brüskiert wird, indem materielle oder instrumentelle Gegenleistungen für das Nachgeben bei einem Geschützten Wert angeboten werden (z.B. Atran et al., 2007; Ginges et al., 2007; Tetlock et al., 2000).

Zudem scheint es nicht immer den Tatsachen zu entsprechen, dass Menschen, die fundamentale moralische Werthaltungen verteidigen, unflexibel, irrational oder radikal sein müssen. Zwar sind Personen, welche einen Geschützten Wert vertreten, harte Gegner und machen beim betreffenden Thema keine oder nur sehr wenig Zugeständnisse. Wenn jedoch die Gesamtsituation mit den weiteren Verhandlungsthemen betrachtet wird, zeigen Personen mit einem Geschützten Wert ein flexibles und vernünftiges Verhalten. So kann festgestellt

werden, dass sich kooperatives Verhalten im Sinne gemeinsamer Gewinnoptimierung und der Schutz von tief verwurzelten, moralischen Werthaltungen sich nicht ausschliessen müssen, sondern im Gegenteil sich gegenseitig begünstigen können. Darum ist es von essentieller Bedeutung, die mögliche positive Rolle, welche starke moralische Prinzipien und Geschützte Werte in Verhandlungs- und Konfliktsituationen spielen können, zu berücksichtigen. Anderenfalls könnten inadäquate negative Vorurteile und Erwartungshaltungen einen solchen Konflikt im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung eskalieren lassen, wenn stattdessen konstruktivere und gewinnbringendere Lösungswege möglich wären (Glasl, 1999)

Darum ist gerade in solchen Konfliktfällen eine gründliche Konfliktanalyse, in der die Situationskonstellation dahingehend überprüft wird, ob Geschützte Werte ein-, beidseitig oder gar nicht vorhanden sind, entscheidend dafür, ob sich Geschützte Werte konstruktiv oder destruktiv auswirken. Da in der Praxis meist von gemischten Konfliktfällen auszugehen ist, kann durch eine unvoreingenommene, diplomatische Vorgehensweise und adäquate Wahl von Interventionsmassnahmen vermieden werden, dass Situationen unnötigerweise eskalieren. Dadurch besteht die Möglichkeit, die vorteilhafte Ausgangssituation zu erkennen und zum gegenseitigen Vorteil zu nutzen.

Literatur

- Atran, S. & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24, 221-246.
- Atran, S., Axelrod, R. & Davis, R. (2007). Sacred barriers to conflict resolution. *Science*, 317, 1039–1040.
- Aubert, V. (1962). Competition and dissensus: Two types of conflict and of conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 7, 26-42.
- Baron, J., & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 1-16.
- Barry, B., Smithey Fulmer, I. & Goates, N. (2006). Bargaining with feeling: Emotionality in and around negotiation. In L. Thompson (Ed.), *Negotiation theory and research* (pp. 99-128). Hove, East Sussex: Taylor & Francis.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279 - 314.

- Bazerman, M. H., Mannix, E. & Thompson, L. L. (1988). Groups as mixed-motive negotiations. In E. J. Lawler & B. Markovsky (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research, Vol. 5*, (pp. 195 – 216). Greenwich: JAI Press.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A. & Gillespie, J. J. (1999). The human mind as a barrier to wiser environmental agreements. *American Behavioral Scientist*, 42, 1277-1300.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. & Wade-Benzoni, K. (2008). When sacred issues are at stake. *Negotiation Journal*, 24, 113-117.
- Carnevale, P. J. & Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.
- Chang, E. C., D'Zurilla, T. J. & Sanna, L. J. (2004). *Social problem solving: Theory, research, and training*. Washington: American Psychological Association.
- De Dreu, C. K. W. & Carnevale, P. J. (2005). Disparate methods and common findings in the study of negotiation. *International Negotiation*, 10, 193-205.
- De Dreu, C. K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645-668.
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 3-54). New York: Taylor & Francis.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Druckman, D., Broome, B. J. & Korper, S. H. (1988). Value differences and conflict resolution. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507-556.
- Druckman, D., Rozelle, R. & Zechmeister, K. (1977). Conflict of interest and value dissensus: Two perspectives. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly Hills: Sage.
- Druckman, D. & Zechmeister, K. (1970). Conflict of interest and value dissensus: Propositions in the sociology of conflict. *Human Relations*, 26, 449-466.
- D' Zurilla, T.J., Nezu, A.M. & Maydeu-Olivares, A. (2002). *Social problem-solving inventory- revised: Technical manual*. North Tonawanda: Multi-Health Systems.
- Frank, E. & Frey, D. (2002). Theoretische Modelle zu Kooperation, Kooperation und Verhandeln bei interpersonellen Konflikten. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der*

Sozialpsychologie: Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien (S. 120-155). Bern:
Hans Huber.

- Froman L. A. & Cohen M. D. (1970). Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Behavioral Science*, 15, 180-183.
- Ginges, J., Atran, S., Medin, D. & Shikaki, K. (2007). Sacred bounds on rational resolution of violent political conflict. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104, 7357–7360.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen* (7. Auflage). Paul Haupt: Bern.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. (1999). *Smart choices*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hanselmann, M. & Tanner, C. (2008). Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, 3, 51–63.
- Harinck, F. & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-611.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Harris, K. L. (1996). Content analysis in negotiation research: A review and guide. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 28, 458-467.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice and commitment*. New York: Free Press.
- Kelley, H. K. & Schenitzki, D. P. (1972). Bargaining. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology* (pp. 298–337). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Lax, D. A. & Sebenius, J. K. (2006). *3-D negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levy, D. A. & Nail, P. R. (1993). Contagion: A theoretical and empirical review and reconceptualization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 199, 235-285.
- Lichtenstein, S., Gregory, R. & Irwin, J. (2007). What's bad is easy: Taboo values, affect, and cognition. *Judgment and Decision Making*, 2, 169–188.

- Mayring, P. (1995). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim: Beltz.
- Ohbuchi, K. & Tedeschi, J. (1997). Multiple goals and tactical behaviors in social conflicts. *Journal of Applied Psychology*, 27, 2177-2199.
- Pietroni, D., Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Pagliaro, S. (2008). Emotions as strategic information: Effects of other's emotions on fixed-pie perception, demands and integrative behavior in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1444–1454.
- Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Pruitt, D. G. & Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.
- Pruitt, D. G. & Rubin, J. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rokeach M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konflikt lösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Ryf, B., Tanner, C. & Binder, J. (in preparation). Sacred values in negotiations: A blessing or a curse?
- Schwartz S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550–62.
- Scott, W. (1955). Reliability of content analysis: The case of nominal scale coding. *Public Opinion Quarterly*, 17, 321-325.
- Solga, M. (2008). *Konflikte in Organisationen*. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsgs.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 121-134). Berlin: Springer.
- Stöckli, P. L., Ryf, B. & Tanner, C. (in preparation). Can a decision heuristic help to reduce a perception bias? Sacred values in negotiations and their relation to fixed pie perception.
- Tanner, C. (2009). To act or not to act: Nonconsequentialism in environmental decision making. *Ethics & Behavior*, 19, 479-495.

- Tanner, C. & Medin, D.L. (2004). Protected values: No omission bias and no framing effects. *Psychonomic Bulletin and Review*, 11, 185-191.
- Tanner, C., Ryf, B. & Hanselmann, M. (2009). Geschützte Werte Skala (GWS): Konstruktion und Validierung eines Messinstrumentes [Sacred Value Measure (SVM): Construction and validation of an instrument to assess sacred values]. *Diagnostica*, 55, 174-183.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Tost, L. P., Medvec, V. H., Thompson, L. L. & Bazerman, M. H. (2009). The reality and myth of sacred issues in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 263-284.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C. & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo: XICOM.
- Thompson, L. L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological Bulletin*, 108, 515 - 532.
- Thompson, L. L. & Gonzalez, R. (1997). Environmental disputes: Competition for scarce resources and clashing of values. In M. H. Bazerman, D. M. Messick, A. E. Tenbrunsel & K. A. Wade-Benzoni (Eds.), *Environment, ethics, and behavior: The psychology of environmental valuation and degradation* (pp. 75-104). San Francisco: New Lexington.
- Thompson, L. L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Tripp, T. M. & Sondak, H. (1992). An evaluation of dependent variables in experimental negotiation studies: Impasse rates and pareto efficiency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 273-295.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. & Janssen O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Manstead, A. S. R. (2004). The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 57-76.
- Wade-Benzoni, K. A., Hoffman, A. J., Thompson, L. L., Moore, D. A., Gillespie, J. J. & Bazerman, M. H. (2002). Barriers to resolution in ideologically based negotiations: The role of values and institutions. *Academy of Management Review*, 27, 41-57...

Weingart, L. R., Bennett, R. J. & Brett, J. M. (1993). The impact of consideration of issues and motivational orientation on group negotiation process and outcome. *Journal of Applied Psychology*, 78, 504-517.

Anhang

Fragebogen Teil 1

Erfahrungshintergrund: Wie viele Fälle haben Sie bereits mediiert?

In welchen Bereichen?

Benennung des Falls, der für das Interview verwendet wird.....

a) Akteure

(A).....

(B).....

(C).....

(D).....

.....

b) Themen

Thema (1)

Thema (2)

Thema (3)

Thema (4)

Thema (5)

.....

- c) Ordnen Sie diese Themen aus der Perspektive der beteiligten Akteure nach ihrer **Wichtigkeit**.
Können Sie zudem sagen, ob die Themen jeweils eher **Werte** oder **Interessen** repräsentierten?
(1 = Interesse, 2 = mehrheitlich Interesse, 3 = beides, 4 = mehrheitlich Wert, 5 = Wert)

Wichtigkeit der Themen für Akteur (A)

1 = Thema (.....) I / W:

2 = Thema (.....) I / W:

3 = Thema (.....) I / W:

4 = Thema (.....) I / W:

5 = Thema (.....) I / W:

Wichtigkeit der Themen für Akteur (B)

1 = Thema (.....) I / W:

2 = Thema (.....) I / W:

3 = Thema (.....) I / W:

4 = Thema (.....) I / W:

5 = Thema (.....) I / W:

Wichtigkeit der Themen für Akteur (C)

1 = Thema (.....) I / W:

2 = Thema (.....) I / W:

3 = Thema (.....) I / W:

4 = Thema (.....) I / W:

5 = Thema (.....) I / W:

Abschliessende Diskussion

Das Ziel dieser Dissertation ist, die Rolle von Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen zu untersuchen und damit zu einem besseren Verständnis hinsichtlich bestimmter Typen von Konfliktkonstellationen im Konfliktmanagement und der Mediationspraxis beizutragen. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den drei präsentierten empirischen Studien in der Gesamtschau beschrieben, Interpretationen und Erklärungsansätze geliefert sowie kritisch diskutiert. Darauf aufbauend sollen Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet werden.

Überblick über die zentralen Forschungsbefunde und Erklärungsansätze

In *Kapitel 2* werden die Ergebnisse einer ersten Serie von zwei Laborexperimenten präsentiert, die basierend auf dem traditionellen Untersuchungsparadigma der Verhandlungsforschung (Pruitt & Lewis, 1975; Thompson & Hastie, 1990) und mittels der Technik des falschen Feedbacks durchgeführt wurde. Dabei wurde untersucht, wie sich das Verhandlungsverhalten von Personen in einem gemischten Konfliktfall (interessenbasierte Themen kombiniert mit einem Geschützten Wert) von Personen in einem reinen Interessenkonflikt unterscheidet. Besondere Aufmerksamkeit galt der Frage, ob sich entsprechend der Sichtweise der Fachliteratur das Vorhandensein eines Geschützten Wertes notwendigerweise negativ auf Verhandlungsprozesse und -ergebnisse auswirken muss oder ob es nicht auch möglich ist, dass dadurch die Lösungsfindung erleichtert wird.

Die Resultate dieser ersten Studie bestätigen unsere Vermutung, dass Geschützte Werte trotz ihrem Attribut der Nicht-Verhandelbarkeit von Vorteil sein können. Denn Personen, welche einen Geschützten Wert vertreten, sind zwar harte Verhandlungspartner beim betreffenden Thema und machen diesbezüglich gar keine oder nur sehr wenig Zugeständnisse im Vergleich zu Personen ohne Geschützten Wert. Wenn jedoch die Gesamtsituation mit den weiteren Verhandlungsthemen betrachtet wird, zeigen die Personen mit einem Geschützten Wert ein weitaus flexibleres und kooperativeres Verhalten. Denn sie machen bei den übrigen neutralen, wertfreien Konfliktthemen signifikant mehr Zugeständnisse als Personen ohne Geschützten Wert. Das hat zur Folge, dass sie wahrscheinlich eher unbewusst die Verhandlungstaktik logrolling anwenden und dadurch das integrative Potential einer Verhandlung optimal ausschöpfen und somit auch bessere Verhandlungsergebnisse erzielen.

Alles in allem wird durch die vorliegende Studie ersichtlich, dass solche Situationskonstellationen, das heisst gemischte Konfliktfälle mit interessenbasierten Themen und einem Geschützten Wert, eine Ausschöpfung des integrativen Potentials nicht behindern, sondern im Gegenteil vielmehr begünstigen. Denn es scheint, dass solche Konfliktkonstellationen eine implizite Aufforderung zum logrolling enthalten. Das bedeutet, dass sich die gemeinsame Nutzenmaximierung mittels integrativem Verhandlungsverhalten und der Schutz von fundamentalen, moralischen Werthaltungen und Prinzipien nicht ausschliessen müssen, sondern gegenseitig verstärken können.

In *Kapitel 3* wird die Folgestudie der ersten Serie von Laborexperimente beschrieben, für welche wiederum dasselbe Forschungsparadigma wie in der Vorgängerstudie verwendet wurde, hier jedoch mit dem Unterschied, dass diesmal die Interaktion von echten Dyaden untersucht wurde, die während mehrerer Tage via E-Mail miteinander verhandelten. Die Befunde aus Studie 1 bezüglich des stärkeren logrollings und der besseren Verhandlungsergebnisse beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes können auch in dieser Studie nachgewiesen und somit repliziert werden, wenn auch nur mit marginal signifikanten Resultaten.

Zusätzlich wurde in dieser Studie ein weiteres zentrales Konzept der Verhandlungstheorie untersucht, die fixed pie-perception respektive die Fehlannahme, dass die Grösse des Kuchens fest vorgegeben ist, welche eng mit der Anwendung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling zusammenhängt.

Bezüglich der fixed pie-perception können klare Ergebnisse präsentiert werden, die sich logisch in das beobachtbare Muster des logrolling-Verhaltens einfügen lassen. Das heisst, dass Verhandlungsdyaden, in welchen ein Verhandlungspartner einen Geschützten Wert mit einem Thema assoziiert, insgesamt eine geringere Fehleinschätzung hinsichtlich der Prioritäten des Verhandlungsgegenübers aufweisen und dementsprechend auch mehr logrolling-Verhalten zeigen, verglichen mit Verhandlungsdyaden, in denen keiner der Verhandlungspartner einen Geschützten Wert involviert sieht.

Die Frage, die sich hier nun stellt, ist: „Was ist Ursache, was ist Wirkung?“ Oder mit anderen Worten, ist die geringere fixed pie-perception durch das stärkere logrolling bedingt oder umgekehrt? Normalerweise erfolgt zuerst die Wahrnehmung und Einschätzung der Situation (fixed pie-perception), woraufhin das Verhalten respektive die Gestaltung der Verhandlungsangebote (logrolling) abgestimmt wird. Bei den hier untersuchten Situationen ist jedoch eher von der umgekehrten Wirkungsrichtung auszugehen. Denn ein Verhandler mit

einem Geschützten Wert wird aufgrund seiner prägnant vorgegebenen Prioritäten klare logrolling-Angebote senden, bevor er die Präferenzen seines Verhandlungsgegenübers richtig einschätzen konnte. Diesbezüglich kann anhand des eigenen Datenmaterials aufgezeigt werden (Studie 1 und 2, diese Resultate wurden jedoch nicht in den vorliegenden empirischen Studien dokumentiert), dass das signifikant stärkere logrolling-Verhalten von Personen mit einem Geschützten Wert schon von der ersten Runde an vorhanden ist. Basierend auf den deutlichen logrolling-Angeboten des Verhandlers mit einem Geschützten Wert kann sich der Verhandler ohne Geschützten Wert ein klares Bild von den Prioritäten seines Gegenübers machen und diesbezüglich die Lage akkurat einschätzen, wodurch sich seine Fehleinschätzung der fixed pie-perception verringert.

Zudem ist auch hier von einer gewissen Gruppendynamik auszugehen, durch welche dieser Effekt der geringen fixed pie-perception in Gegenwart eines Geschützten Wertes verstärkt wird. Denn der Verhandler ohne Geschützten Wert wird bald auf die logrolling-Angebote seines Verhandlungspartners einsteigen und diese erwidern, indem er ebenfalls stärkeres logrolling-Verhalten zeigt. Daraufhin kann auch der Verhandler mit einem Geschützten Wert die Prioritäten seines Verhandlungspartners ohne Geschützten Wert ebenfalls deutlicher wahrnehmen und einschätzen, womit bei beiden Parteien das Ausmass der fixed pie-perception minimiert wird. Auf diesen Erklärungsansatz deuten auch die in dieser Studie vorgestellten Resultate zum Ausmass der fixed pie-perception auf der individuellen Ebene hin, bei welchen kein Unterschied zwischen den beiden Verhandlungspartnern einer Verhandlungsdyaade mit einem Geschützten Wert bezüglich der Ausprägung der fixed pie-perception feststellbar ist.

Die umgekehrte Wirkungsrichtung erscheint demgegenüber nicht so plausibel. Das heisst, dass sich zuerst die geringe fixed pie-perception eines Verhandlers mit einem Geschützten Wert einstellt, was dann Auswirkungen auf sein logrolling-Verhalten hat. Denn wie bereits erwähnt, sind die ausgeprägten logrolling-Angebote bei Verhaltern mit einem Geschützten Wert schon von der ersten Runde an nachweisbar. Jedoch wäre gemäss der Theorie des Strebens nach Akkuratheit (Accuracy Motivation, e.g., De Dreu, Koole, & Steinel, 2000) auch denkbar, dass Verhandler mit einem Geschützten Wert hoch motiviert sind, um die Prioritäten des Gegenübers akkurat einzuschätzen, weil sie die Ansprüche ihres Gegenübers bezüglich des eigenen Geschützten Wertes möglichst genau kennen möchten. Vermutlich hat dieser Aspekt jedoch eher zusätzlich zum Effekt des prägnanten logrollings verstärkende Wirkung, als dass er als alleinige Ursache für die geringere fixed pie-perception in Dyaden mit einem Geschützten Wert verantwortlich ist. Denn sonst müsste die geringe

fixed pie-perception nur bei dem Verhandler mit einem Geschützten Wert festzustellen sein und nicht bei beiden Parteien einer Verhandlungsdyade, wie es bei den vorliegenden Resultaten der Fall ist.

In *Kapitel 4* wird die dritte und letzte Studie der vorliegenden Arbeit präsentiert, bei der eine Expertenbefragung durchgeführt wurde, um die Generalisierbarkeit und externe Validität der vorausgehenden Laborstudien 1 und 2 zu prüfen. Im Zentrum steht dabei die Replikation der Haupthypothese, die stärkere Nutzung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling bei Verhandlungen und Konflikten mit einem Geschützten Wert. Diese Hypothese kann anhand der Daten, welche sich auf reale Konfliktfälle aus der Praxis beziehen, ein weiteres Mal bestätigt werden, mit klaren Befunden auf der Gruppenebene, jedoch nur mit tendenziellen Hinweisen auf der individuellen Ebene.

Zusätzlich wurde in dieser Studie das globale Verhandlungsverhalten untersucht respektive die Anwendung der beiden gebräuchlichen Verhandlungsstrategien Kämpfen und Problemlösen. Die Resultate bezüglich des stärkeren kämpferischen Verhaltens beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes sind hypothesenkonform und decken sich mit Annahmen und Befunden aus der Verhandlungsliteratur bezüglich des Verhandlungsverhaltens in Konflikten, in denen Werthaltungen tangiert werden (Druckman, Rozelle & Zechmeister, 1977; Harinck & De Dreu, 2004; Harinck, De Dreu & Van Vianen, 2000). Bezogen auf die vorliegende Studie bedeutet das, dass mehr Wettstreiten und kämpferisches Verhalten bei Konflikten mit einem Geschützten Wert als bei Konfliktfällen ohne Geschützten Wert beobachtbar ist.

Die Ergebnisse hinsichtlich des stärkeren Problemlösens beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes fallen jedoch nicht erwartungsgemäss aus, stimmen dafür aber mit Befunden aus bisherigen Studien der Verhandlungsforschung überein. Diese Studien belegen, dass bei reinen Wertkonflikten weniger integratives Verhalten gezeigt wird (Hanrick et al., 2000; Harinck & De Dreu, 2004). Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass es sich bei diesen Studien um Verhandlungsexperimente handelt, bei denen reine Interessenkonflikte mit reinen Wertkonflikten verglichen werden. So scheint die Annahme gerechtfertigt, dass dies in gemischten Konflikten mit einem Geschützten Wert anders aussehen könnte oder genauer gesagt, dass bei gemischten Konfliktfällen die Problemlösungsstrategie nicht weniger sondern mehr angewendet wird.

Dass hier die Resultate der vorliegenden Studie in eine andere Richtung zeigen, könnte einerseits bedeuten, dass dem wirklich so ist, und in Konflikten mit Geschützten Wert

tatsächlich weniger Problemlösungsverhalten gezeigt wird. Andererseits könnte dies aber auch mit den verwendeten Skalen zusammenhängen, welche in Anlehnung an etablierte Messinstrumente aus der Verhandlungsforschung konzipiert wurden. Denn diese Skalen räumen den affektiven Prozessen des Problemlösens viel Platz ein, wohingegen kognitive und verhaltensbasierte Aspekte nicht so stark zum Tragen kommen. So wäre denkbar, wenn neben den affektiven auch die kognitiven und behavioralen Aspekte des Problemlösungsverhaltens stärker in die Untersuchung miteinbezogen würden, der positive Zusammenhang zwischen der Ausprägung von Geschützten Werten und dem generellen Problemlösungsverhalten eventuell doch nachweisbar wäre. Eine ausführlichere Darlegung dieser Argumentation ist im Diskussionsteil des Kapitels 4 zu finden.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die zentrale These dieser Arbeit, dass bei Personen oder Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert die integrative Verhandlungstaktik logrolling stärker zur Anwendung kommt, durch alle drei Studien bestätigt wird. Demzufolge scheint ein stabiler Effekt vorzuliegen, der in Laborstudien bei vorgetäuschter wie auch echter Interaktion von Verhandlungsdyaden sowie in Konfliktfällen in der Praxis beobachtbar ist. Alles in allem kann anhand der drei präsentierten empirischen Studien aufgezeigt werden, dass entgegen der dominanten Sichtweise der theoretischen Fachliteratur Geschützte Werte nicht zwangsläufig hinderlich (Bazerman, Curhan, Moore & Valley, 2000; Bazerman, Tenbrunsel & Wade-Benzoni, 2008; Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Tost, Medvec, Thompson & Bazerman, 2009), sondern im Gegenteil auch förderlich für eine effiziente, integrative Lösungsfindung sein können. Denn in gemischten Konfliktfällen, in denen nur eine Partei einen Geschützten Wert vertritt, wird logrolling und damit die gemeinsame Nutzenmaximierung begünstigt, weil eine solche Konfliktkonstellation hierfür eine gute Ausgangsbasis bietet und die Weichen für das logrolling stellt.

Zu dem Befund der stärkeren Anwendung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling in Konfliktfällen mit einem Geschützten Wert sind verschiedene Erklärungsansätze denkbar. Einerseits könnten kognitive Mechanismen für diesen Effekt verantwortlich sein, andererseits könnten auch motivational-strategische Beweggründe angeführt werden.

Ein motivational-strategischer Beweggrund wäre, dass Personen mit einem Geschützten Wert eine Art Ausgleichsstrategie verfolgen, indem sie im Gegenzug für ihr rigides Verhalten beim Thema mit dem Geschützten Wert bei den übrigen neutralen Themen flexibler, kooperativer und zu mehr Zugeständnissen bereit sind. Denn es ist anzunehmen,

dass Personen, welche einen Geschützten Wert verteidigen, die Verhandlung als Ganzes nicht blockieren wollen, weil dadurch stärkerer Wettstreit und Turbulenzen entstehen und sich so das Risiko erhöht, dass ihr Geschützter Wert Schaden nehmen könnte. Somit haben sie praktisch keine andere Wahl, als eine Balance zwischen ihrer unnachgiebigen Haltung beim Thema mit dem Geschützten Wert und den übrigen Verhandlungsthemen zu finden, wodurch sie ihre Verhandlungsangebote automatisch gemäss den Vorgaben der Verhandlungstaktik logrolling ausrichten.

Andererseits könnten auch kognitive Prozesse für den Effekt des stärkeren logrollings beim Vorhandensein eines Geschützten Werts verantwortlich sein. Denn Geschützte Werte können als moralische Heuristik dienen, welche die Komplexität und den Schwierigkeitsgrad in Verhandlungssituationen reduzieren, weil gewisse Themen als tabu angesehen werden. Da es für Verhandler, welche einen Geschützten Wert vertreten, nicht in Frage kommt, bei allen Themen eine 50-50 Kompromisslösung anzustreben, müssen sie andere Austauschmöglichkeiten finden. Dies könnte zu der Devise führen, dass überall Zugeständnisse gemacht werden ausser beim Thema mit dem Geschützten Wert. Demzufolge ergibt sich in gemischten Konfliktfällen, in denen ein Geschützter Wert involviert ist, aufgrund der klaren Priorisierung und Gewichtung der Themen eine stark akzentuierte Ausgangslage, wodurch die Gestaltung von integrativen Tauschangeboten begünstigt wird und sich das logrolling praktisch von selbst ergibt.

Diese Annahme wird durch die Befunde einer Studie von Hanselmann und Tanner (2008) gestützt, in welcher die Rolle der Geschützten Werte in individuellen Entscheidungsprozessen untersucht wurde. Die Probanden wurden mit verschiedenen Entscheidungsszenarien konfrontiert, in denen sie sich entweder zwischen zwei säkularen Werten (Routine Trade-off) oder einem Geschützten Wert und einem säkularen Wert (Tabu Trade-off) oder zwei Geschützten Werten (Tragik Trade-off) entscheiden mussten. Die Ergebnisse zeigten, dass den Probanden die Entscheidungsfindung am leichtesten fiel, wenn es sich um ein Tabu Trade-off handelte (siehe auch Lichtenstein, Gregory & Irwin, 2007) und am schwersten, wenn ein Tragik Trade-off vorlag. Zusätzlich wurde in der Studie von Hanselmann und Tanner (2008) das Ausmass der negativen emotionalen Reaktionen auf solche Entscheidungssituationen untersucht. Dabei kann gezeigt werden, dass hinsichtlich der verschiedenen Trade-off Varianten die Entscheidungsschwierigkeit und das Ausmass der negativen Emotionen in nicht-linearer Beziehung zueinander stehen. Mit anderen Worten, obwohl Tabu Trade-offs negative Emotionen hervorrufen, ist die hier die

Entscheidungsschwierigkeit dennoch gering. Bei Tragik Trade-offs ist das Ausmass der negativen Reaktionen sowie die Entscheidungsschwierigkeit am grössten, während bei Routine Trade-offs das Ausmass an negativen emotionalen Reaktionen am geringsten ist, dabei sich die Entscheidungsschwierigkeit jedoch in einem mittleren Bereich bewegt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Geschützte Werte bei Tabu Trade-offs als Entscheidungshilfe dienen, was analog dazu auch für Tabu-Verhandlungen angenommen werden kann. Aufgrund dessen kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Geschützte Werte in Tabu Trade-offs oder Tabu-Verhandlungen als moralische Heuristik dienen, welche die Komplexität und den Schwierigkeitsgrad in solchen Entscheidungs- und Verhandlungssituation reduzieren.

Die Quintessenz des Gesagten ist, dass Geschützte Werte aufgrund ihrer Nicht-Verhandelbarkeit zwar den integrativen Spielraum einer Verhandlung einschränken, so wie es in der Fachliteratur postuliert wird, nur dass dies jedoch nicht auf Kosten sondern zugunsten der integrativen Lösungsfindung geschieht. Denn durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes werden die Tauschmöglichkeiten auf eine Weise eingeschränkt, welche die weniger integrativen Tauschmöglichkeiten von vornherein ausschliesst. Dadurch wird der Fokus auf die stark integrativen Tauschmöglichkeiten gerichtet. Deshalb kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Geschützte Werte in Tabu-Verhandlungen als moralische Verhandlungsheuristik im Sinne der integrativen Lösungsfindung mittels logrolling dienen.

Daher scheint es auch angebracht, die bisher in der Verhandlungsliteratur vertretene Annahme, dass Geschützte Werte in Verhandlungen generell zu rigidem und unflexiblem Verhalten führen (Bazerman et al., 2008; Tenbrunsel et al., 2009), zu relativieren. Denn bei Betrachtung der Gesamtsituation wird in den vorliegenden Studien ersichtlich, dass in solchen Konfliktfällen, abgesehen vom Thema mit dem ein Geschützter Wert assoziiert wird, durchaus flexibles und kooperatives Verhalten feststellbar ist.

Kritik und Implikationen für die Forschung

Im letzten Kapitel wird die Vermutung aufgestellt, dass Geschützte Werte als Verhandlungsheuristik zur Förderung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling dienen, weil die klare Prioritätensetzung hinsichtlich der Verhandlungsthemen die Komplexität einer Verhandlungssituation reduziert und somit eine gute Ausgangsbasis für integrativen Tauschhandel bietet. Dieser kognitiv ausgerichtete Erklärungsansatz könnte getestet werden, indem das gewohnte experimentelle Verhandlungsspiel um einige Verhandlungsthemen

ergänzt würde. Das bedeutet, dass anstatt nur über vier beispielsweise über sieben Themen gleichzeitig verhandelt werden müsste. So könnte untersucht werden, ob sich das Vorhandensein eines Geschützten Wertes bei einer komplexeren Verhandlungssituation immer noch vereinfachend im Sinne einer Heuristik auswirkt, und dies den Schwierigkeitsgrad der Entscheidung im Hinblick auf die Gestaltung von logrolling-Angeboten weiterhin positiv beeinflusst. Denn für Personen, die keinen Geschützten Wert involviert sehen, wird der Schwierigkeitsgrad ansteigen, weil die Prioritätensetzung bei anwachsender Zahl von Verhandlungsthemen anspruchsvoller wird. Deshalb kann vermutet werden, dass Personen, die keinen Geschützten Wert involviert sehen, in komplexeren Verhandlungssituationen weniger logrolling-Verhalten zeigen werden als bei Verhandlungen, welche weniger Themen umfassen. Im Gegensatz dazu sollte die Prioritätensetzung den Personen mit einem Geschützten Wert auch bei grösserer Themenanzahl immer noch leichter fallen, womit die Ausgangslage für das Entdecken von integrativen Tauschangeboten weiterhin günstig ist. Oder anders gesagt, es kann angenommen werden, dass Personen mit einem Geschützten Wert intensives logrolling betreiben, unabhängig davon, über wie viele Themen sie gleichzeitig verhandeln müssen.

Mit dem Ziel, ein breiteres Spektrum von Konfliktkonstellationen zu untersuchen, könnten weitere Variationen des experimentellen Settings vorgenommen werden. In den vorliegenden Studien werden gemischte Konfliktfälle mit einseitig vorhandenem Geschützten Wert mit interessenbasierten Konflikten ohne Geschützten Wert verglichen (mit Ausnahme des zweiten Experiments der ersten Studie). Beide Konflikttypen bieten Spielraum für integrativen Tauschhandel respektive logrolling. Daneben gibt es noch weitere Konfliktkonstellationen, bei denen trotz des Vorhandenseins von Geschützten Werten integratives Potential besteht. So kann in einer Verhandlung eine Partei mehr als einen Geschützten Wert vertreten (mehrfache Tabu-Verhandlung) oder es können beide Parteien einen Geschützten Wert vertreten, jedoch bei unterschiedlichen Verhandlungsthemen (zweiseitige Tabu-Verhandlung). Bezüglich dieser beiden Konfliktkonstellationen ist anzunehmen, dass auch hier der vorhandene integrative Verhandlungsspielraum im Sinne gemeinsamer Gewinnmaximierung genutzt wird oder anders gesagt, auch in diesen Konfliktkonstellationen stärkeres logrolling als in interessenbasierten Routine-Verhandlungen stattfinden wird.

Allerdings ist es auch möglich, dass sich Geschützte Werte gemäss der vorherrschenden Meinung in der Verhandlungsliteratur tatsächlich negativ auf

Verhandlungsprozesse und –ergebnisse auswirken. Damit muss gerechnet werden, wenn in Tragik-Verhandlungen beide Parteien dasselbe Verhandlungsthema mit einem Geschützten Wert verbinden, dabei jedoch gegensätzliche Positionen einnehmen. Dann besteht eine winlose Situation mit nur wenig oder keinem integrativen Potential, abhängig von der Prioritätensetzung bei den übrigen Themen, weswegen hier die Lösungsfindung aufwändiger und komplizierter wird. In dieser Konfliktkonstellation ist das Konfliktmanagement mit grossen Herausforderungen konfrontiert, wobei jedoch davon ausgegangen werden kann, dass dieser Konflikttyp in der Praxis eher selten anzutreffen ist (vgl. Studie 3, Ergebnisteil).

Ein erster Schritt in Richtung Erweiterung des Spektrums von untersuchten Konfliktkonstellationen wird im zweiten Experiment der ersten Studie unternommen. Mittels der Technik des falschen Feedbacks wurde hier das Verhandlungsverhalten des unechten Verhandlungspartners dahingehend verändert, dass sein Verhalten insgesamt kompetitiver gestaltet wurde. Zudem machte er stärkere Ansprüche bezüglich des Themas, das mit einem Geschützten Wert verknüpft war, geltend. Dadurch wurde der Eindruck erweckt, dass er ebenfalls einen Geschützten Wert bei demselben Thema wie die Probanden verteidigte, dabei jedoch die entgegengesetzte Position einnahm, was einer Tragik-Verhandlung gleichkommt. Auf diese Weise wurden die Personen mit einem Geschützten Wert stärker herausgefordert, wenn sie ihren Prinzipien treu bleiben wollten. Das Ergebnis blieb sich aber gleich, das heisst, die experimentelle Manipulation in Richtung Tragik-Verhandlung bewirkte keine Verhaltensänderung bei den Probanden, die einen Geschützten Wert vertraten, denn auch hier zeigten sie stärkeres logrolling-Verhalten als die Probanden ohne Geschützten Wert.

Dieser erste Ansatz in Richtung Erweiterung des Spektrums von untersuchten Konfliktkonstellationen könnte noch ausgebaut werden, indem Tragik-Verhandlungen nicht nur in vorgetäuschten Verhandlungsdynaden, sondern auch anhand realer Interaktion, im Labor wie in der Praxis (siehe Ginges, Atran, Medin & Shikaki, 2007), untersucht werden würden. Dabei wäre es interessant zu sehen, wie sich Tragik-Verhandlungen sowohl auf Verhandlungsprozesse als auch auf Verhandlungsergebnisse auswirkten, ob sich Einigungen noch erreichen liessen, indem Geschützte Werte teilweise aufgegeben oder ob Verhandlungen mehrheitlich abgebrochen werden würden.

Ein weiterer kritischer Aspekt betrifft die Messung der Geschützten Werte, für die bei den vorliegenden Studien immer dieselbe Subskala verwendet wurde, welche Geschützte Werte anhand des Ausmasses an moralischer Empörung erfasst, mit der auf die Bedrohung oder Verletzung von Geschützten Werten reagiert wird (vgl. Tanner, Ryf & Hanselmann,

2009; Tetlock, Kristel, Elson, Green & Lerner, 2000). Diesbezüglich wäre erforderlich, dass auch andere Skalen und Messinstrumente verwendet würden (z.B. Ritov & Baron, 1999; Tanner, 2009; Tanner et al., 2009), um den Nachweis von Geschützten Werten empirisch breiter abzustützen.

Jedoch nicht nur bezüglich der Messung des Phänomens der Geschützten Werte, sondern auch bei dessen Integration in das traditionelle Untersuchungsparadigma der Verhandlungsforschung könnten Weiterentwicklungen des experimentellen Settings berücksichtigt werden. Denn das zentrale Merkmal Geschützter Werte, die diesbezügliche Verweigerung von Zugeständnissen, scheint auf den ersten Blick inkompatibel mit dem gebräuchlichen experimentellen Verhandlungsspiel zu sein, da bei diesem Forschungsparadigma vorausgesetzt wird, dass jegliche Verhandlungsthemen und –inhalte anhand einer allgemeinen Nützlichkeitsmetrik eingeschätzt werden können und tausch- und verhandelbar sein müssen.

Aus diesen Grund wurden die hier präsentierten Verhandlungsexperimente leicht adaptiert, indem den Probanden in der Verhandlungsinstruktion mitgeteilt wurde, dass sie sich in ihrer Rolle als Verhandler nicht nur auf die Gewinnmatrix beziehen müssten, die gemäss den offiziellen Angaben seitens ihrer Auftraggeber zusammengestellt worden war, sondern auch ihre persönlichen Präferenzen in die Verhandlung einbringen könnten. So wurde den Probanden neben der offiziellen Gewinnmatrix, auf welcher die Punkte aufgeführt waren, die bei den graduell abgestuften Einigungsmöglichkeiten erzielt werden konnten, eine leere Gewinnmatrix ohne Punktevorgaben zur Verfügung gestellt. Daraufhin sollten die Probanden bei jedem Verhandlungsthema ankreuzen, welche der möglichen Einigungsstufen ihr persönliches Ziel in der Verhandlung darstellte. In der Instruktion wurde darauf hingewiesen, dass sich die Verhandler bei der Gestaltung ihrer Verhandlungsangebote auf beide Gewinnmatrizen, die ihre persönlichen und die offiziellen Präferenzen wiedergaben, abstützen und diese beiden Entscheidungsgrundlagen nach eigenem Gutdünken gewichten und einbeziehen könnten. Jedoch wurden sie auch darüber informiert, dass das Verhandlungsergebnis nur bezogen auf die offizielle Gewinnmatrix berechnet werden würde.

Mit dieser Modifikation wurden die Vorgaben des Untersuchungsparadigmas etwas relativiert und dadurch beim experimentellen Verhandlungsspiel ein Bezug zu den persönlich wichtigen Ansichten und Werthaltungen der Probanden geschaffen. Ein kritischer Punkt hierbei ist aber, dass diese Modifikation als suggestive Beeinflussung der Probanden aufgefasst werden könnte. Deshalb wurde innerhalb unserer Forschungsgruppe auch darüber

diskutiert, diesen Abschnitt mit der persönlichen Gewinnmatrix in der Instruktion des experimentellen Verhandlungsspiels wegzulassen. Dazu ist aber zu sagen, dass diese Modifikation im allerersten Pre-Test zu dieser Serie von Laborexperimenten noch nicht enthalten war und bei den Probanden diesbezüglich Unsicherheiten auftraten, weil sie nicht wussten, ob und wie sie ihre persönlichen Präferenzen in die Verhandlung einbringen konnten. Zudem wurde ich auf Kongressen und in Forschungskolloquien immer wieder darauf angesprochen, wie mit dieser Problematik der Unvereinbarkeit des Konzeptes von nicht verhandelbaren Werten und dem Forschungsparadigma, welches die Verhandelbarkeit aller Themen voraussetzt, umgegangen würde.

Eine andere Möglichkeit, das experimentelle Setting zu adaptieren, wäre, die offizielle Gewinnmatrix wegzulassen und nur eine leere Gewinnmatrix ohne Punktevorgaben zur Verfügung zu stellen. Somit würde man sich darauf beschränken, nur die persönliche Sichtweise abzufragen und dies als einzige Entscheidungsgrundlage in die Verhandlung einzubeziehen.

Eine weiterer Aspekt, den es in diesem Rahmen zu bedenken gilt, ist die Frage, ob die Ausprägung von Geschützten Werten nur anhand eines quasi-experimentellen Designs untersucht werden kann, oder ob Geschützte Werte auch mittels einer experimentellen Manipulation induziert und damit die Beziehung zwischen den Geschützten Werten und dem Verhandlungsverhalten auf ihre Kausalität hin untersucht werden kann. Für eine ausführlichere Diskussion dieser Frage sei an dieser Stelle auf den Diskussionsteil von Studie 1 verwiesen.

Implikationen für die Praxis

In dieser Arbeit wird die Rolle der Geschützten Werte in Verhandlungen und Konfliktsituationen untersucht. Dabei wird der Fokus auf den Vergleich von Tabu- und Routine Verhandlungen gerichtet, und Tragik-Verhandlungen, welche eine grosse Herausforderung für das Konfliktmanagement und die Mediationsarbeit darstellen, bleiben weitgehend unberücksichtigt. Zum Schluss dieser Arbeit wird das gesamte Spektrum dieser drei Konfliktkonstellationen nochmals aufgegriffen sowie Möglichkeiten und Empfehlungen im Hinblick auf die Gestaltung konstruktiver Konfliktlösungsmöglichkeiten diskutiert.

Konfliktlösung bei Routine-Verhandlungen

In interessenbasierten Konfliktfällen, in denen kein Geschützter Wert tangiert wird, wird davon ausgegangen, dass alle Verhandlungsthemen und –inhalte gemäss einer allgemeinen Nützlichkeitsmetrik bewertet und verhandelt werden können. Daher können hier alle in der Einleitung dieser Arbeit (Abschnitt: Motivationale und strategische Aspekte des Verhandlungsverhaltens, Problemlösen) erwähnten Verhandlungstaktiken wie das logrolling, das Brückenschlagen, die Vergrösserung des Kuchens und die Kompensation angewendet werden.

Insgesamt wird die Transzendierung der Konfliktsituation angestrebt (Montada & Kals, 2007). Denn Konflikte führen oftmals zu einem Ausnahmezustand, in dem die eigenen Verfehlungen bagatellisiert und die der Gegenseite dramatisiert werden. Dabei schrumpft das Spektrum der Anliegen auf die Durchsetzung der eigenen Positionen anstatt die zugrunde liegenden Interessen und Werte zu thematisieren (Fisher & Ury, 1981). Wenn es gelingt, diese mentale Einengung aufzuheben und eine Veränderung der Sichtweise im Hinblick auf die Wahrnehmung der Gesamtsituation zu erreichen, dann besteht die Möglichkeit, dass win-win Lösungen realisiert werden können.

Konfliktlösung bei Tabu-Verhandlungen

Wenn gemischte Konfliktfälle bearbeitet werden, bei denen neben Interessen zusätzlich ein Geschützter Wert auf dem Spiel steht, gibt es verschiedene Wege zur Konfliktlösung. Es kann ein ethischer Diskurs mit dem Ziel geführt werden, die normativen Überzeugungen zu relativieren und so eine Annäherung der gegnerischen Standpunkte herbeizuführen (Annäherung der normativen Überzeugungen). Andererseits können moralische Prinzipien und Werte geschützt bleiben, indem direkte Einwirkung auf sie vermieden wird und die erwähnten Verhandlungstaktiken logrolling und Brückenschlag zu Hilfe genommen werden (Transzendierung des Konflikts). Kontraproduktiv kann es sein, Zugeständnisse bei Geschützten Werten mit materiellen oder instrumentellen Gegenleistungen erkaufen zu wollen

Um eine *Annäherung der normativen Überzeugungen* zu ermöglichen, ist das Führen eines ethischen Diskurses ein fairer und gründlicher Weg (Montada & Kals, 2007). In der Mediationsarbeit wird dabei nicht wie im philosophischen Diskurs die Ermittlung einer allseits akzeptierten „Wahrheit“ angestrebt, sondern im Gegensatz dazu die Relativierung und Flexibilisierung der subjektiven Überzeugungen, Normen und Werthaltungen. Für

Fundamentalisten wie es Menschen mit Geschützten Werten sein können, ist es typisch, die eigenen normativen Positionen für die einzig wahren und richtigen zu halten. Wenn die Erkenntnis erreicht werden kann, dass die eigene Sichtweise nicht der ganzen Wahrheit entspricht und die eigene Position nicht mehr als unverrückbar angesehen wird, kann eine allmähliche Annäherung der gegnerischen Standpunkte herbeigeführt werden.

Durch bewusstes Reflektieren und gezieltes Hinterfragen kann es zu einem besseren Verständnis der eigenen Standpunkte und der Konfliktsituation kommen. Es können Widersprüchlichkeiten aufgezeigt sowie erstarrte Fronten und Haltungen deutlich gemacht werden. Es können Türen für neue Betrachtungsweisen aufgetan werden, wodurch es möglich wird, Ansichten und Konzepte neu zu definieren. Die Aufgabe der Mediation ist es, das komplexe Themengeflecht zu entwirren und zum Kern des Konfliktes vorzudringen, zu den unterschiedlichen Auslegungsformen von moralischen Werthaltungen und Prinzipien. Ohne die Klärung der unterschiedlichen normativen Sichtweisen ist kein gegenseitiges Verständnis und keine Einsicht in die tiefer liegende Konfliktstruktur möglich.

Jedoch ist hier Vorsicht geboten, damit nicht vorschnell geheiligte Hallen entweiht werden, wenn dies nicht unbedingt notwendig ist. Denn die Parteien bringen neben festgefahrenen Positionen auch unausgesprochene Gefühle und Wünsche mit in die Mediation, die aus gutem Grund behütet werden. Daher ist sorgsam abzuwägen, wie viel an Aufdeckung und Bearbeitung für die Mediandinnen und Medianden verträglich ist (Hinterseer & Bieringer, 2008).

Wenn Geschützte Werte direkt bearbeitet und dabei zu forsch thematisiert werden, besteht die Gefahr, dass Konfliktparteien dazu verleitet sein könnten, Differenzen zu den Geschützten Werten ihres Gegenübers mit *instrumentellen oder materiellen Anreizen* überbrücken zu wollen. Denn häufig wird die Meinung vertreten, dass Probleme durch das Anbieten von finanziellen Anreizen gelöst werden könnten. Hier gilt es zu beachten, dass eine solche Strategie beim Vorliegen von Geschützten Werten konträre und fatale Reaktionen auslösen kann, da Geschützte Werte „nicht käuflich“ sind. Das Anbieten materieller oder instrumenteller Gegenleistungen, um das Gegenüber zum Nachgeben bei seinem Geschützten Wert zu bewegen, kann als Missachtung und Kränkung aufgefasst werden, worauf mit starker Empörung und Gegenwehr reagiert wird. Eine Feldstudie der Forschergruppe von Ginges, Atran, Medin und Shikaki (2007) zum Nahost-Konflikt verdeutlicht dies.

In dieser Studie wurden über 1000 israelische Siedler und palästinensische Flüchtlinge und Studierende befragt. Bei beiden Partien gab es Subgruppen, die entweder dem Lager der

moralischen Absolutisten oder dem der Nicht-Absolutisten angehörten. Für letztere waren die Konfliktthemen zwar mit sehr wichtigen Werthaltungen verknüpft, jedoch waren diese für sie nicht notwendigerweise „heilig“. Nur für Absolutisten hatten die Konflikthalte den Stellenwert von Geschützten Werten. Beispielsweise meinten israelische Siedler, dass es für sie unter keinen Umständen in Frage käme, das „Land Israel“ aufzugeben (u.a. Siedlungen im Westjordanland). Nicht-Absolutisten hingegen schlossen die Möglichkeit nicht vollkommen aus, dieses Land unter bestimmten Bedingungen als tauschbare Ressource zu sehen und ihren Anspruch darauf aufzugeben. Auf der palästinensischen Seite gehörten die Absolutisten zu jenen Personen, die den „Anspruch auf eine Rückkehr nach Israel“ als Geschützten Wert betrachteten, während die Nicht-Absolutisten sich vorstellen konnten, gegebenenfalls auf diesen Anspruch zu verzichten.

Interessanterweise zeigten Absolutisten und Nicht-Absolutisten sehr unterschiedliche Reaktionen auf fiktive, aber realistische Verhandlungsangebote. Dies war insbesondere dann der Fall, wenn angeboten wurde, einen Verzicht hinsichtlich bestimmter Ansprüche finanziell zu entschädigen (den Palästinenser wurde z.B. der Vorschlag unterbreitet, dass die USA und die EU über 10 Jahre 1 Milliarde Dollar an Palästina zahlen würde, wenn Palästina im Gegenzug von seinem Anspruch auf die Rückkehr nach Israel absehen würde). Während von den Nicht-Absolutisten solche Vorschläge als eine Möglichkeit der Konfliktlösung wahrgenommen wurde, wirkten sich mit monetären Anreizen gekoppelte Vorschläge bei Absolutisten kontraproduktiv aus: Absolutisten reagierten nicht nur mit einem hohen Ausmass an moralischer Empörung, sondern billigten nach Unterbreitung monetärer Angebote auch in höherem Masse die Ausführung von Gewaltakten und Selbstmordattentaten.

Die Befunde dieser Feldstudie verdeutlichen, dass das Verhindern von vermeidbarer Eskalation ein wichtiger Grund dafür ist, warum Geschützte Werte identifiziert und bei der Konfliktlösung berücksichtigt werden sollten.

Neben heiklen und zündstoffgeladenen Debatten, wie es ethische Diskurse sein können, besteht bei einer Tabu-Verhandlung zudem die Möglichkeit, auf einvernehmlicherem und ressourcenschonenderen Weg ans Ziel zu gelangen. Denn wie bereits aufgezeigt wurde, kann die Lösungsfindung auch in solchen Konfliktfällen mittels der *Transzendierung des Konfliktes* vorangebracht werden. Integrative Verhandlungstaktiken wie das logrolling und der Brückenschlag bewähren sich nicht nur in Routine-Verhandlungen, sondern auch in Tabu-Verhandlungen. Auf diese Weise können moralische Prinzipien und Werte geschützt und

unangetastet bleiben, indem direkte Einwirkung auf sie vermieden wird, wie es bei Bemühungen um eine Annäherung der normativen Überzeugungen erforderlich wäre. Denn im Fall einer Tabu-Verhandlung ist dies unter Umständen nicht notwendig, da die Konfliktparteien bezüglich der Konfliktthemen nicht dieselben Prioritäten haben respektive nicht beide einen Geschützten Wert vertreten, weshalb ihnen andere Wege offen stehen.

Damit die in Tabu-Verhandlungen vorhandenen Möglichkeiten zur gemeinsamen Nutzenmaximierung ausgeschöpft werden können, muss also nicht zwingend der Geschützte Wert an sich relativiert, sondern in erster Linie der *Verhandlungsspielraum erweitert* und die Konfliktsituation transzendiert werden, damit neben dem Thema mit dem Geschützten Wert noch andere einfacher zu handhabende Themen, Optionen und Austauschmöglichkeiten für das *logrolling* zur Verfügung stehen (Ryf & Tanner, 2010). Auf diese Weise kann vermieden werden, dass das Tabu gebrochen werden muss. Das heikle Verhandlungsthema wird nicht unnötigerweise strapaziert, womit es unversehrt und unangetastet bleiben kann, weil auf andere Themen ausgewichen und so der Geschützte Wert aus der Schusslinie gebracht wird.

Zur Veranschaulichung des Gesagten soll der Konfliktfall einer Erbgemeinschaft beschrieben werden. Ein Vater, der im Sterben lag, nahm seinen Kindern das Versprechen ab, das Familiengrundstück nicht an den verfeindeten aber wohlhabenden Nachbarn zu verkaufen. Ein Teil der Erbgemeinschaft fühlte sich dem Versprechen gegenüber verpflichtet und weigerte sich, dem Druck der anderen Erben nachzugeben, das lukrative Angebot des Nachbarn anzunehmen. Aus dieser Notlage heraus wurden die Erben, die das Versprechen als Geschützten Wert verteidigten, aktiv und begannen kreativ nach neuen Lösungsmöglichkeiten zu suchen, um dadurch den Spielraum für die Austauschmöglichkeiten erweitern zu können. So gelang es ihnen, einen weiteren Käufer für ihr Land zu finden. Die Verhandlungsbasis des Konfliktthemas „Käufer“ konnte ausgeweitet werden, indem eine alternative Option gefunden worden war (Vergrößerung des Kuchens). Neben diesem zentralen Konfliktthema gab es weitere Fragen und Probleme, die geklärt und geregelt werden mussten (z.B. Mindestpreis für den Landverkauf, Entlohnung des Landverwalters, Nutzungszweck des Landes nach dem Verkauf). Infolgedessen konnte mittels *logrolling* eine allseits zufrieden stellende Einigung erreicht werden.

Es wäre denkbar, dass in der beschriebenen Situation die möglichen Lösungswege nicht alle gleich gut umsetzbar gewesen wären. Die Relativierung der normativen Überzeugung des „Versprechens am Sterbebett“, das von einigen Erben als Geschützter Wert behandelt wurde, hätte verglichen mit der Transzendierung der Konfliktsituation, die durch

die Ausweitung der Optionen beim Thema „Käufer“ erreicht worden war, wahrscheinlich den anspruchsvolleren und aufwändigeren Lösungsweg bedeutet.

Konfliktlösung bei Tragik-Verhandlungen

Wenn in einem Konfliktfall dasselbe Thema von allen Parteien mit einem Geschützten Wert verknüpft wird, dabei aber Positionen auf den entgegengesetzten Polen eingenommen werden, dann wird von einer Tragik-Verhandlung gesprochen. Solche Konfliktsituationen sind zwar selten, jedoch stellen sie eine grosse Herausforderung für die Mediationsarbeit dar. Denn hier werden alle erwähnten Verhandlungstaktiken unbrauchbar, weil bezüglich des wichtigsten Themas, bei dem alle beteiligten Parteien einen Geschützten Wert vertreten, kein integratives Potential mehr existiert respektive kein logrolling mehr möglich ist.

So bleibt nur noch die Möglichkeit, den Konfliktparteien die *Dilemma-Struktur* des Konfliktes vor Augen zu führen. Denn hier ist nicht mehr nur eine Seite, sondern es sind beide Parteien der felsenfesten Überzeugung, dass die eigenen Anliegen und Wertungen die einzig wahren und richtigen sind, und diejenigen der anderen Seite eine Bedrohung der eigenen Anliegen darstellen.

Wenn dieses Dilemma erkannt wird, können gegenseitige *symbolische Zugeständnisse* erarbeitet werden (Atran, Axelrod & Davis, 2007; Atran & Axelrod, 2008; Ginges et al., 2007). Symbolisch bedeutet in diesem Kontext, dass mögliche instrumentelle oder materielle Anreize in Bezug auf die Verhandlung des Geschützten Wertes zunächst vollständig ausgeklammert werden. Stattdessen rückt das Erarbeiten von Verständnis und Toleranz im Hinblick auf die Anerkennung der Prinzipien und Normen des Gegenübers in den Mittelpunkt. Das Ziel dabei ist die Flexibilisierung, Relativierung und dadurch die *Annäherung der normativen Überzeugungen* und Positionen. Symbolische Zugeständnisse sind bei dem sich-Öffnen und dem Bröckeln starrer Mauern, dem Gewinnen von neuen Einsichten oder der Rekonzeptualisierung von unzeitgemässen Ansichten und Prinzipien zu finden, einem sogenannten Reframing von Geschützten Werten (Atran & Axelrod, 2008). Gegebenenfalls muss solch tief greifenden Prozessen eine aufrichtige Entschuldigung vorausgehen, falls in der Vergangenheit eine moralische Grenzüberschreitung begangen respektive die Integrität eines Geschützten Wertes verletzt worden ist.

Von zentraler Bedeutung bei der Erarbeitung von symbolischen Zugeständnissen ist, dass die beteiligten Konfliktparteien diesbezüglich vergleichbare Verluste auf sich nehmen. Denn bei einem tragischen Wertkonflikt, wo beide Seiten einen Geschützten Wert verteidigen, wird einseitig gefordertes Nachgeben als grosse Ungerechtigkeit empfunden,

solange die Gegenseite zu keinem vergleichbaren Opfer bereit ist. Mediatorinnen und Mediatoren sollten deshalb darauf bedacht sein, dass die Relativierung von Geschützten Werten bei allen Beteiligten in gleichem Ausmass gefordert und vorgenommen wird, damit so die gegenseitige Annäherung der normativen Überzeugungen auf allen Seiten mit gleich starken Bemühungen vorangebracht wird.

Abschliessend ist zu sagen, dass die Existenz von Geschützten Werten eine wichtige, in der Verhandlungsforschung bislang jedoch vernachlässigte Quelle von Konflikten ist. Sie stehen für starke moralische Prinzipien, fundamentale Werthaltungen oder „heilige“ Güter, die subjektiv gesehen von unschätzbarem Wert sind und per Definition als „nicht verhandelbar“ gelten. In der Fachliteratur wird angenommen, dass sie ein Hindernis für die integrative Lösungsfindung und die gemeinsame Nutzenmaximierung darstellen.

Durch die vorliegenden Studien wurde demgegenüber ersichtlich, dass es hilfreich sein kann, wenn gewisse Themen als tabu gelten. Denn Geschützte Werte müssen in Verhandlungen nicht immer zu Erschwernissen und Komplikationen führen, sondern können die integrative Lösungsfindung erleichtern, indem in Tabu-Verhandlungen durch das Vorhandensein eines Geschützten Wertes die Anwendung der integrativen Verhandlungstaktik logrolling begünstigt wird.

Die Devise „Hände weg von Wertkonflikten“, welche lange Zeit galt, muss in Bezug auf Tabu-Verhandlungen revidiert werden. Stattdessen gilt es, das grosse Engagement, das Leute mit einem Geschützten Wert mit sich bringen, konstruktiv zu nutzen und dabei unnötige Eskalationen zu vermeiden. Denn Wertkonflikte gelten im privaten wie im öffentlichen Leben als heisse Eisen. Schätzungsweise zwei Drittel der bewaffneten Konflikte der modernen Weltgeschichte drehen sich um den Kampf für eine eigene Identität (Lederach, 1997). Man kann sagen, dass sich schwierige und heikle Konflikte mit grosser Wahrscheinlichkeit immer aufgrund von Bedrohungen von fundamentalen Werten wie dem Kampf um ein menschenwürdiges Leben und Gerechtigkeit entzünden, wie dies durch die Menschenrechtskonventionen gefordert wird (Coleman, 2000).

Darum ist es wichtig, die positive Rolle, welche starke moralische Prinzipien und Geschützte Werte in Verhandlungs- und Konfliktsituationen spielen können, stärker zu berücksichtigen und sich nicht von negativen Vorurteilen und Erwartungshaltungen leiten zu lassen, weil sonst Konflikte im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung eskalieren könnten, obwohl konstruktivere und gewinnbringendere Lösungswege möglich wären (Glasl, 1999). Denn wie in dieser Arbeit dargelegt wurde, müssen Wertkonflikte nicht immer tragisch

enden. Stattdessen kann die Anerkennung von Tabu-Zonen zu Lösungen führen, die für alle Beteiligten von Nutzen sein können.

Deshalb ist in solchen Konfliktfällen eine gründliche Konfliktanalyse, in der die Situationskonstellation dahingehend überprüft wird, ob Geschützte Werte ein-, beidseitig oder gar nicht vorhanden sind, entscheidend dafür, ob sich Geschützte Werte konstruktiv oder destruktiv auswirken. Das heisst, die Messinstrumente der Konfliktanalyse sollten dahingehend adaptiert werden, dass Geschützte Werte identifiziert (Tanner et al., 2009) und Interventionsmassnahmen darauf abgestimmt werden können.

Wenn bei einer Tabu-Verhandlung eine Seite einen Geschützten Wert vertritt, dann sollte sie nicht brüskiert und der Konflikt zusätzlich verschärft werden, indem materielle oder instrumentelle Gegenleistungen dafür geboten werden, dass Geschützte Werte geopfert und diesbezügliche Konzessionen gemacht werden. Stattdessen ist unter der Voraussetzung, dass der Geschützte Wert tabu bleibt, logrolling möglich.

Falls eine Tragik-Verhandlung vorliegt, kann eine Annäherung der normativen Überzeugungen durch gegenseitige symbolische Zugeständnisse erfolgen, um so das Eis zu brechen. Dies kann jedoch ein Drahtseilakt sein und stellt eine anspruchsvolle Lösungsvariante dar. Aus diesem Grund lohnt es sich, Tabu- von Tragik-Verhandlungen zu unterscheiden, damit die Art der Lösungsfindung der gegebenen Situation angepasst werden kann.

Um diese Arbeit mit den hoffnungsvollen Worten ausklingen zu lassen und dabei den Bogen zum Titel der ersten empirischen Studie dieser Arbeit zu schlagen, kann gesagt werden, dass das Vorhandensein von Geschützten Werten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen nicht immer ein Fluch, sondern auch ein Segen sein kann. Das bedeutet, dass eine Konfliktsituation im Hinblick auf die involvierten Themen und Positionen, welche die beteiligten Parteien diesbezüglich einnehmen, zuerst genau analysiert werden sollte, damit diese nicht unnötigerweise in Eskalation und Aggression ausarten respektive sich als Fluch erweisen, sondern sich vielleicht sogar friedlich als Segen herauskristallisieren könnte.

Literatur

- Atran, S. & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24, 221-246.
- Atran, S., Axelrod, R. & Davis, R. (2007). Sacred barriers to conflict resolution. *Science*, 317, 1039–1040.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279 - 314.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. & Wade-Benzoni, K. (2008). When sacred issues are at stake. *Negotiation Journal*, 24, 113-117.
- Coleman, P. T. (2000). Intractable conflict. In M. Deutsch & P. T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution* (pp. 428-450). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Dreu, C. K. W., Koole, S. L. & Steinel, S. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 975-987.
- Druckman, D., Rozelle, R. & Zechmeister, K. (1977). Conflict of interest and value dissensus: Two perspectives. In D. Druckman (Ed.), *Negotiations: Social-psychological perspectives* (pp. 105-131). Beverly Hills: Sage.
- Fisher, R. & Ury, W. (1981). *Getting to yes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ginges, J., Atran, S., Medin, D. & Shikaki, K. (2007). Sacred bounds on rational resolution of violent political conflict. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104, 7357–7360.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen* (7. Auflage). Paul Haupt: Bern.
- Hanselmann, M. & Tanner, C. (2008). Taboos and conflicts in decision making: Sacred values, decision difficulty, and emotions. *Judgment and Decision Making*, 3, 51–63.
- Harinck, F. & De Dreu, C. K. W. (2004). Negotiating interests or values and reaching integrative agreements: The importance of time pressure and temporary impasses. *European Journal of Social Psychology*, 34, 595-611.
- Harinck, F., De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.
- Hinterseer, G. & Bieringer, I. (2008). Die soziale Dimension von Emotionen im Konflikt. Teil 1: Emotionssoziologische Perspektiven. *Perspektive Mediation*, 1, 39 – 44.

- Lederach, J. P. (1997). *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*. Washington: Institute of Peace Press.
- Lichtenstein, S., Gregory, R. & Irwin, J. (2007). What's bad is easy: Taboo values, affect, and cognition. *Judgment and Decision Making*, 2, 169–188.
- Montada, L. & Kals, E. (2007). *Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage*. Basel: Beltz PVU.
- Pruitt, D. G. & Lewis, S. (1975). Development of integrative solutions in bilateral negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 621-633.
- Ritov, I. & Baron, J. (1999). Protected values and omission bias. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 79-94.
- Ryf, B. & Tanner, C. (in press). Wertkonflikte sind nicht immer tragisch: Anerkennung von Tabu-Zonen vereinfacht Konfliktlösung. *Perspektive Mediation*.
- Tanner, C. (2009). To act or not to act: Nonconsequentialism in environmental decision making. *Ethics & Behavior*, 19, 479-495.
- Tanner, C., Ryf, B. & Hanselmann, M. (2009). Geschützte Werte Skala (GWS): Konstruktion und Validierung eines Messinstrumentes [Sacred Value Measure (SVM): Construction and validation of an instrument to assess sacred values]. *Diagnostica*, 55, 174-183.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Tost, L. P., Medvec, V. H., Thompson, L. & Bazerman, M. H. (2009). The reality and myth of sacred issues in negotiations. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2, 263-284.
- Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C. & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 853-870.
- Thompson, L. L. & Hastie, R. (1990). Social perception in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.

Zusammenfassung

Die Existenz von Geschützten Werten ist eine wichtige, in der Verhandlungsforschung bislang jedoch vernachlässigte Quelle von Konflikten. Sie stehen für starke moralische Prinzipien, fundamentale Werthaltungen oder „heilige“ Güter, die subjektiv gesehen von unschätzbarem Wert sind und per Definition als „nicht verhandelbar“ gelten. In der Fachliteratur wird angenommen, dass Geschützte Werte ein Hindernis für die integrative Lösungsfindung und die gemeinsame Nutzenmaximierung darstellen. Die Ergebnisse der vorliegenden Studien machen demgegenüber deutlich, dass es hilfreich sein kann, wenn gewisse Themen als tabu gelten.

In der ersten Studie wurde eine Serie von Laborexperimenten durchgeführt. In den experimentellen Verhandlungsspielen wurde mit der Technik des falschen Feedbacks gearbeitet und somit die Daten auf der individuellen Ebene analysiert. Postuliert wurde, dass Personen, welche in einer Verhandlungssituation einen Geschützten Wert mit einem Thema assoziieren, weniger Zugeständnisse bei diesem Thema machen, die integrative Verhandlungstaktik logrolling stärker anwenden und dadurch höhere Verhandlungsgewinne erzielen als Personen, die keinen Geschützten Wert vertreten. Alle Hypothesen konnten bestätigt werden.

Die zweite Studie war eine Folgeversion der ersten Studie, bei der jedoch die Interaktion von echten Dyaden in einem online Experiment untersucht wurde. Dabei konnten die Befunde der ersten Studie repliziert werden. Zudem wurde untersucht, ob Dyaden, in welchen ein Verhandlungspartner einen Geschützten Wert mit einem Verhandlungsthema assoziiert, eine geringere Fehleinschätzung bezüglich des Glaubens, dass der Kuchen eine fest vorgegebene Grösse hat, aufweisen als Dyaden, in denen keiner der Verhandlungspartner einen Geschützten Wert involviert sieht. Dies konnte bestätigt werden.

In der dritten Studie wurde die Generalisierbarkeit und externe Validität der Befunde der vorausgehenden experimentellen Studien mittels einer Expertenbefragung in der Praxis getestet. Zu diesem Zweck wurden mit über 30 Mediatorinnen und Mediatoren halbstrukturierte Interviews in Kombination mit der Beantwortung eines Fragebogens durchgeführt. Die zentralen Befunde, die Verweigerung von Zugeständnissen bei einem Geschützten Wert und das verstärkte logrolling in Konfliktfällen, in denen ein solcher vorhanden ist, konnten wiederum repliziert werden. Zudem zeigte sich hypothesenkonform, dass beim Vorhandensein eines Geschützten Wertes die Anwendung der Verhandlungsstrategie Wettstreiten zunimmt.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass durch alle drei Studien bestätigt wird, dass Geschützte Werte sich nicht zwangsläufig hinderlich, sondern im Gegenteil förderlich auf den Konfliktlösungsprozess auswirken können, wodurch wichtige Implikationen für Forschung und Praxis geliefert wurden.

Abstract

The existence of sacred values is an important source of conflicts but which in negotiation research has been neglected until now. Sacred values are strong moral principles, fundamental values or “sacred” goods that are of transcendental significance and by definition not negotiable. In negotiation literature, it is assumed that they hinder integrative solution finding and the maximization of joint outcomes. Conversely, the findings of the present studies demonstrate that it can be beneficial when certain issues are treated as taboo.

For the first study, a set of laboratory experiments using multiple-issue negotiation tasks was conducted for which the false feedback technique was applied. Hence, data was analysed at the individual level. It was postulated that persons who associated a sacred value with one of the negotiation issues will make fewer concessions regarding this issue, engage more strongly in the integrative negotiation tactic of logrolling and therefore achieve higher negotiation outcomes than persons not endorsing a sacred value. All hypotheses were supported by the results.

In a second step, a follow-up study was set up. However, this time, the interaction of real negotiation dyads with both partners as real participants was examined in an online experiment. Thereby, the findings of the initial study were replicated. Additionally, we investigated whether dyads, in which one of the negotiation partners associated a sacred value with a negotiation issue, have a more accurate perception of their counterparts' priorities, e.g., are less prone to fixed-pie perception than negotiators in dyads that are not confronted with a sacred value. Also, this hypothesis is accepted.

In the third study, the generalizability and external validity of the findings of the previous experimental studies was tested in practice by expert interviews. For this purpose, a semi-structured interview combined with a structured questionnaire was carried out amongst more than 30 mediators. The central findings of the preliminary studies were replicated, i.e., the reluctance to make concessions concerning a sacred issue and the stronger engagement in logrolling in conflict cases in which a sacred value is involved. Furthermore, consistent with the hypothesis, it was shown that in presence of a sacred value the use of the negotiation strategy of contending is increased.

In sum, in all three studies, it has been confirmed that sacred values do not necessarily have to be a hindrance but rather can be helpful for the process of conflict resolution. This insight provides important implications for research and practice.

Danksagung

Als Erstes möchte ich Prof. Dr. Carmen Tanner für ihre fachkundige und sorgfältige Unterstützung in allen Bereichen meiner Arbeit danken und Prof. Dr. Heinz Gutscher für seine Bereitschaft, sich als Zweitgutachter zur Verfügung zu stellen.

Bedanken möchte ich mich auch bei Dr. Jens Binder, der in der konzeptuellen Phase dazu beitragen hat, dieses Dissertationsprojekt sinnvoll auszurichten und effizient voranzubringen.

Ebenso möchte ich mich bei Peter Stöckli bedanken, der bei der Projektdurchführung wertvolle und engagierte Mitarbeit geleistet hat. Des Weiteren möchte ich meinen Kollegen Dr. Cornelius König, Dr. Bertolt Meyer und Martin Hanselmann danken, die immer als Gesprächspartner zur Verfügung standen und mich mit ihren fachlichen und methodischen Kenntnissen grosszügig unterstützt haben. Ausserdem haben Dr. Kathrin Wodzicki und Dr. Carmen Lebherz hilfreiche Anregungen und Tipps zum Gelingen dieser Arbeit beigesteuert. Diese Dissertation wurde durch den Schweizerischen Nationalfonds finanziert, wobei ich für die dritte und letzte Studie auch von der Stiftung „Suzanne und Hans Biäsch zur Förderung der Angewandten Psychologie“ Unterstützung erhielt. Zudem ist diese letzte Studie dank der Mitwirkung von Professor Yvonne Hofstetter Rogger zustande gekommen, die ihr Netzwerk vom Kompetenzzentrum Mediation und Konfliktmanagement der Berner Fachhochschule mobilisierte und uns so zahlreiche Interviewpartnerinnen und Interviewpartner vermittelte, welche uns an ihrem Erfahrungsschatz teilhaben liessen und denen auch mein Dank gebührt. Ohne die Unterstützung aus meinem privaten Umfeld wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ein grosses Dankeschön geht an die Adresse meiner Mutter, Edith Vögeli, die als studierte Germanistin Lektoratsarbeit bei den deutschen Kapiteln dieser Dissertation leistete. Richard Gray übernahm diesen Part für die englischen Texte. Nicht zuletzt möchte ich Tobias Engler, Alexandra Bürki und Rebecca Kijera Thompson meinen Dank aussprechen, die mir stets zur Seite gestanden und mir Kraft und Vertrauen gegeben haben.

PERSONAL DATA

Date of Birth: 6 November 1973
Place of Birth: Bern, Switzerland

EDUCATION

10/97-04/04 Licentiate, Psychology Department, University of Zurich UZH, Switzerland
Minor in Psychopathology and Informatics
10/00-03/01 Internship, Youth Center, Dielsdorf, Switzerland
1995 Matura, Type Economics, Kantonsschule Pfäffikon, Switzerland

WORK EXPERIENCE**RESEARCH, PROJECT MANAGEMENT, ADMINISTRATION**

09/07 - Assistant (50%), Psychology Department, Social Psychology, UZH
05/07- Project on Field Research supported by a grant of the foundation 'Suzanne und Hans Biäsch zur Förderung der Angewandten Psychologie': Interviews with negotiation experts (for example Mediators and HR-Managers)
2005- Research Assistant and PhD candidate (65%, from 09. 2007 40%), Psychology Department, Cognitive Social Psychology, UZH: Conducted basic and applied research in Switzerland. PhD project on the impact of sacred values on negotiations
09/02-11/02 Substitute for the Bureau of Secretary, division of Social Psychology, UZH
03/00- 07/02 Student research assistant, division of Social Psychology, UZH
02/99-02/00 Tutor, division of Social Psychology, UZH

PUBLICATIONS

Ryf, B., & Tanner, C. (2010).
Wertkonflikte sind nicht immer tragisch: Anerkennung von Tabu-Zonen vereinfacht Konfliktlösung.
Perspektive Mediation, 1, 15-19.

Tanner, C., Ryf, B., & Hanselmann, M. (2009).
Geschützte Werte Skala (GWS): Konstruktion und Validierung eines Messinstrumentes
[Sacred Value Measure (SVM): Construction and validation of an instrument to assess sacred values].
Diagnostica, 55, 174-183.

Brucks, W.M., Reips, U.-D., & Ryf, B. (2007).
Group norms, physical distance, and ecological efficiency in common pool resource management.
Social Influence, 2, 112-135.

CONFERENCES

- Ryf, B., & Tanner, C. (2008). Values and negotiations: How concerns for sacredness contribute to improved outcomes. Paper presentation at the General Meeting of the European Association for Experimental Social Psychology (EAESP), Opatija, Croatia.
- Ryf, B., & Tanner, C. (2007). Moral issues in group decision making: The impact of sacred values on negotiations. Referat am Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Psychologie (SGP), Zürich.
- Ryf, B., Tanner, C., & Binder, J. (2007). Effects of sacred values on strategy and outcomes in negotiations. Presentation at the 20th Annual Conference of the International Association for Conflict Management (IACM), Budapest.
- Tanner, C., Ryf, B., & Hanselmann, M. (2007). Geschützte Werte – Ein neues Konzept in der Entscheidungs- und Sozialpsychologie. Referat 23. Hamburger Symposion zur Methodologie der Sozialpsychologie, Hamburg.
- Stöckli, P., Ryf, B., & Tanner, C. (2006). Protected values in decision making and negotiations. Paper presented at the Faculty of Economics, Shiga University, Hikone, Japan.
- Ryf, B., Tanner, C., & Binder, J. (2006). Ethik in Verhandlungen: Wie Geschützte Werte Verhandlungsverlauf und -ergebnisse beeinflussen. Referat am 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), Nürnberg.
- Ryf, B., Tanner, C., & Binder, J. (2006). Ethik in Verhandlungen: Wie Geschützte Werte Verhandlungsverlauf und -ergebnisse beeinflussen. Posterpräsentation am 4. LizentiandInnen- und DoktorandInnen Kongress des Psychologischen Instituts der Universität Zürich (LiDoKo), Zürich.
- Brucks, W. M., Ryf, B., & Reips, U.-D. (2003). Kooperation in einem sozial-ökologischen Dilemma: Ein on-/offline Vergleich. Referat an der 45. Tagung experimentell arbeitender Psychologen (TeaP), Kiel.

TEACHING

- | | |
|---------|--|
| HS 2009 | Seminar: Moral und Ethik in Gruppen
Universität Zürich |
| HS 2008 | Seminar: Moral und Ethik in Gruppen
Universität Zürich |
| HS 2008 | Seminar: Entscheidungsprozesse bei Individuen und Gruppen:
Die Rolle von Emotionen, Intuition und Werten
mit M. Hanselmann, Universität Zürich |
| SS 2007 | Seminar: Werte, Moral, Emotionen und Entscheidungen
mit C. Tanner und M. Hanselmann, Universität Zürich |
| SS 2006 | Seminar: Themen der Gruppen- und Verhandlungsforschung
mit C. Tanner, Universität Zürich |